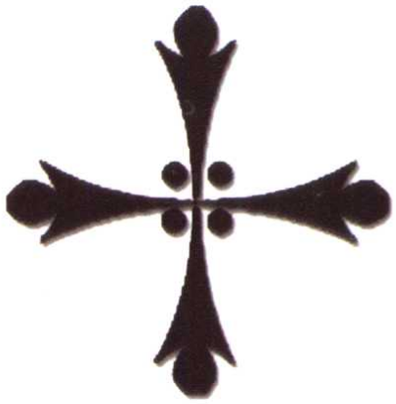
真正国外原著　正版图书

没有任何借口

美国游骑兵精英的行为准则

你在组织中无可避免地要经历磨难：你必须迎接暴风骤雨，必须身负重荷，必须未雨绸缪。世上没有救世主，除了自己你无可依靠，而且，更重要的是，你的属下在等待你的号令，惟你马首是瞻。在这本书里，你会看到在磨难时期屹立不倒的英雄，他们就是你的榜样。



员工
职业精神
培训

[美] 布瑞斯·巴勃（Brace E. Barber） 著
刘阿钢 史芠 译

NO EXCUSE

LEADERSHIP

LESSONS FROM THE U.S. ARMY'S ELITE RANGERS

中国社会科学出版社

NO EXCUSE LEADERSHIP

这是一本伟大的书。布瑞斯·巴勃是一位优秀的领导者，是出色的游骑兵。与他一起服役，我感到骄傲。对于每一名游骑兵，以及每个想要成为游骑兵的人来说，这本必读之书应该常放在咖啡桌上。

——大卫·亨特上校，福克斯新闻军事分析专家

这本具有启迪意义和激励力量的书籍，生动叙述了美国陆军游骑兵学院训练中的挑战性要求与由此影响的事业与人生，为那些全心投入并勇于坚持的人所带来的增长效益。

——美国海军陆战队少将（已退役）泰德·霍普古德，得克萨斯A&M大学干部军团司令官

我完全被它吸引了。事实情况是：很难放下这本书。

——海赞·L. 巴伦，上校、游骑兵步兵训练旅长

这是一本极其出色的书。该书深刻地阐释了如何获得成功所需的坚强精神，无论环境多么恶劣。

——J. D. 劳克，《美国陆军游骑兵的完整历史》的合著作者

一本为渴望拓展视野和开发潜能的年轻人准备的优秀书籍。作为退伍军官，我向那些意欲超越同辈的人强烈推荐此书。

——迈克尔·杨，《靠近危险》的作者

中社博雅

策划： 路卫军（genesis2001cn@yahoo.com.cn）
耿华军（kaipi@sina.com）

ISBN 7-5004-4702-7

9 787500 447023 >

建议上架类别：经济管理/经理人读物/员工培训

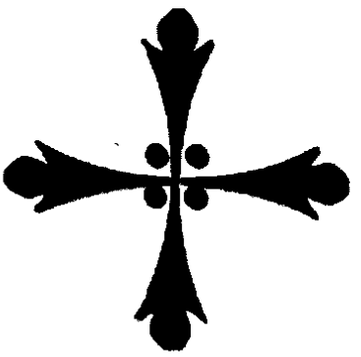
ISBN 7-5004-4702-7/F·810

定价：29.80元

没有任何借口

美国游骑兵精英的行为准则

[美] 布瑞斯·巴勃（Brace E. Barber） 著
刘阿钢 史芡 译



NO EXCUSE LEADERSHIP

LESSONS FROM THE U.S. ARMY'S ELITE RANGERS

中国社会科学出版社

图书在版编目（CIP）数据

没有任何借口/［美］巴勃著；刘阿钢，史芡译. －北京：中国社会科学出版社，2004.10

书名原文：No Excuse Leadership

ISBN 7－5004－4702－7

Ⅰ.没… Ⅱ.①巴… ②刘… ③史… Ⅲ.企业领导学 Ⅳ.F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2004）第 089214 号

Original English language edition Copyright © 2004 by Brace E. Barber.
Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.
Simplified Chinese translation Copyright © 2004 by China Social Sciences Press.
All rights Reserved.

中国社会科学出版社享有本书中国大陆地区简体中文版专有权，该权利受法律保护。

版权贸易合同登记号 图字：01－2004－3304

责任编辑 耿华军
责任印制 王炳图
封面设计 李尘工作室

出版发行 中国社会科学出版社
社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号 邮 编 100720
电 话 010－84029453 传 真 010－84017153
网 址 http://www.csspw.cn
排 版 北京中文天地文化艺术有限公司
经 销 新华书店
印刷装订 北京君升印刷有限公司
版 次 2004 年 10 月第 1 版 印 次 2004 年 10 月第 1 次印刷
开 本 880×1230 毫米 1/32
印 张 11.75
字 数 255 千字
定 价 29.80 元

凡购买中国社会科学出版社图书，如有质量问题请与本社发行部联系调换。
版权所有 侵权必究
编辑部联系电话：010－64041536；010－64059527

来自各界的掌声

这是一本伟大的书。布瑞斯·巴勃是一位优秀的领导者，是出色的游骑兵，也是一名伟大的美国人。与他一起服役，我感到骄傲。对于每一名游骑兵，以及每个想要成为游骑兵的人来说，这本必读之书应该常放在咖啡桌上。

——大卫·亨特上校

福克斯新闻军事分析专家

这是一本极其出色的书。该书深刻地阐释了如何获得成功所需的坚强精神，无论环境多么恶劣。

——J. D. 劳克

《美国陆军游骑兵的完整历史：1622年至今》一书的合著作者，亦曾著有《令人艳羡的黑色与金色》

我完全被它吸引了。事实情况是：很难放下这本书。

——海赞 L. 巴伦

上校、游骑兵步兵训练旅长

一本了不起的有效的领导力书籍。

——克里斯多弗 D. 克兰达

《领导力：战士的艺术》合著作者

一本为渴望拓展视野和开发潜能的年轻人准备的优秀书籍。作为退伍军官，我向那些意欲超越同辈的人强烈推荐此书。

——迈克尔·杨

《靠近危险》的作者

这本具有启迪意义和激励力量的书籍，生动叙述了美国陆军游骑兵学院训练中的挑战性要求与由此影响的事业与人生，为那些全心投入并勇于坚持的人所带来的增长效益。

——美国海军陆战队少将（已退役）泰德·霍普古德
得克萨斯 A&M 大学干部军团司令官

对那些去往游骑兵学院的人和那些寻求学习领导力的人，我把这本书列在推荐读物清单中。这本书讲述的是一生都要设定高目标，然后推进自己的极限，取得并超越这些目标。

——托马斯 H. 奥尔德利希上校
诺威奇大学军事科学教授

如果你渴望理解怎样在困难环境中带领别人并取得成功的动力学，那么这本书就是为你准备的。

——拉塞尔·帕金上尉
北佐治亚州军事学院军事教师

谨以此书献给我的女儿泰丝·吉妮·巴勃。她不幸于1998年6月13日生日那天离开人世，鼓舞我将幽闭的父爱投入另一个梦中。

致　谢

感谢上帝，赐予我们超越的渴求。

尤其感谢我的妻子娜塔莎，感谢她赋予我完成《没有任何借口》的时间，以及对我长久以来的信任。

感谢所有的游骑兵教官，过去的和现在的，为我带来值得书写的经历。

感谢埃里克·福克纳、朗斯·巴格利、埃里克·沃纳、W·约翰·赫特、大卫·斯托克维尔、史蒂夫·亚当、马克·钱德勒、斯考特·夏普和罗伯特·德克斯·唐纳上校，感谢他们愿意测试自己，并允许我真实地记录他们的故事。

感谢卡里·史密斯、瑞斯塔·威克斯姆、阿瑟·莱泽、比尔·加莫罗斯和娜塔莎·巴勃为我所做的编辑工作。感谢约翰·威利出版社的拉瑞·奥尔森的校对工作。感谢帕特里克·格甘、威廉·施瓦兹和其他许多人的印刷后编辑工作。

感谢佐治亚州哥伦比亚游骑兵乔之家的保罗·沃赫斯，在项目雏形和早期开发阶段，他为我提供了支持，因为游骑兵学院的大部分历史都流传于此地。感谢 Orion 国际的游骑兵吉姆·塔利和每一个人，他们引导我顺利退役。感谢西点军校书店慷慨的埃伦·马赫曼，允许我在书店查阅资料。感谢 Milspec Group Inc. 的游骑兵皮特·那沃斯，为我提供网络支持。最后，感谢游骑兵“假木腿”比尔·斯拜茨。如果我需要一名定位兵，那肯定是比尔——他是一名英雄，并创建了环球陆军游骑兵协会（WAR）。

目　录

CONTENTS

前　言 …… 1

简　介 …… 4

第一章　坚持不懈 …… 31

抉择　青蛙之跳　野外定向　山顶上的肯　绕过沼泽的人
祈祷者　睡觉之时　坚持不懈　游骑兵巴勃之路

第二章　谦　逊 …… 73

感谢预兆　你的命令和行动是什么　复仇　把绳子解开
听声辨位　睁着一只眼睛睡觉　别溜号　教官的乐趣
倾听　首次沙漠阶段训练　刺刀的精神　没有借口
游骑兵唐纳之路

第三章　目标明确 …… 103

游骑兵军营　再次受伤　愿望成真　烟草与大汉堡　孩子
侦察　痛苦　附加任务　你要做什么　无路可退　糟糕的事情
关注他人　游骑兵福克纳之路

第四章　紧　迫 …… 145

行程　抵达学院　妄想　报数　我没睡着　喊发信件　动机

痰盂　朋友、家人与食物　失败者　意图　目标　参考标准
游骑兵钱德勒之路

第五章　本　能 …… 181

重返部队　不祥预兆　感谢　重返地狱　弱中生强
不同的世界　永无止境　更高预期　疲倦之时　福祸并行
本能　“飘带”带来的额外收获　游骑兵斯托克维尔之路

第六章　诚　实 …… 211

环境　小乳牛先生　人头骨　乏味　老虎尾巴　全力以赴
拥抱　雄狮　我曾经想要放弃　异想天开　重新来过
在“前线”上展示自己　极限　游骑兵巴格利之路

第七章　无　私 …… 243

它意味着什么　放松　不公平的战争　福星　留在外围
承诺　半高兴状态　冒险与阻碍　九周的现实生活
做好意外准备　外表的蒙蔽性　游骑兵沃纳之路

第八章　自　信 …… 273

倾你所能　领导力　善始善终　创新　自杀　空中的轻松
决策　霉运　兄弟之情　转化过来的技巧　游骑兵赫特之路

第九章　尽　职 …… 291

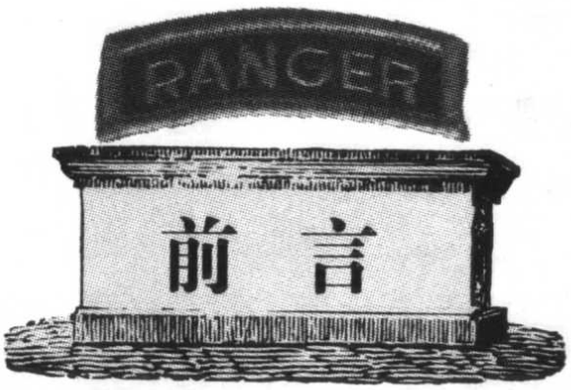
命中注定　准备阶段　淘汰　哎哟　低潮　跟外界的联系
爆炒降落伞　就是运气，我猜　卡车在哪儿？　整天都在这里
革命　自信　五官感觉　寻找职位　游骑兵夏普之路

第十章　果　断 …… 325
从西点军校到游骑兵学院　准备　只求原谅，而非允许
体力训练测试　爬行坑　水中训练
只有两条出路，哪条都不怎么样　求生
鞭策自己，以身作则　游骑兵亚当之路

结　语 …… 349

术语、缩略词与概念 …… 353

团体领导力训练 …… 364



前言

游骑兵，开路先锋。在游骑兵们的整个历史上，他们都充当先锋。第二次世界大战 1944 年 6 月 6 日 D－Day 的诺曼底登陆，他们奋勇向前，美国第五军团将士的鲜血洒满了整个奥马哈海滩，游骑兵也因此被涂抹上“游骑兵，做前锋”的神圣色彩。游骑兵们一直在冲锋陷阵，而且也仍然会充任先锋，因为在游骑兵训练中，他们培养出了自己坚强的精神和体能力量。那是一种严格的、苛求的和无情的训练，可以把一名战士造就成以身作则的领袖，并永远充当先锋。这种训练贯穿于整个游骑兵的历史，至今仍在采用这些训练标准。罗杰营的游骑兵，在法国与印度战争中参与突袭；达比营游骑兵在北非、西西里和意大利做开路先锋；莫瑞尔掠夺者(Merrill's Marauders, 编辑注：指第二次世界大战时期缅甸战区的美军第 5307 混合支队，莫瑞尔准将担任该队队长)任务中的游骑兵，在缅甸战场深入丛林；在诺曼底、在菲律宾，游骑兵营都取得了辉煌功绩；在朝鲜战争中，游骑兵经常与数倍于己的敌人作战；在越南战场上，游骑兵远距离侦查小组穿梭于灌木之中；直至今日，游骑兵仍在格林纳达、巴拿马、“沙漠风暴”、索马里、阿富汗和“伊拉克自由”各个行动中，勇敢地完成了目标。游骑兵仍将继续成功。这

一切都是因为他们在游骑兵训练中，形成了值得信赖的强大的领导力基础。游骑兵训练会让一名优秀的战士更为出色，会造就坚强、可靠和富有决心的作战领导力基础，是美国陆军部队中最佳的领导者培训。今天，美国陆军部队的游骑兵学院负责提供游骑兵训练，并为那些通过训练测试的士兵颁发令人艳羡的游骑兵勋章。

成为一名美国陆军游骑兵，是场艰难而且痛苦的挑战，布瑞斯·巴勃捕获住了取得胜利所必需的责任和义务，并阐释了训练为我们的军官、军士和最好的现役军人所提供的领导力价值。他在这本简单易读的《没有任何借口》中，涵盖了游骑兵训练的本质。游骑兵训练从来就不是容易通过的，布瑞斯向大家解释了，在今天的军队中，成为一名游骑兵要花费的代价。一名领导者不仅可以在战场上生存，也要确保他的部队生还，他强调了这种训练的主要元素——压力。他还重点说明了为什么要在整个游骑兵训练过程中，整合进战士在战争中所需面临的每种情况——缺少食物和睡眠、连续不断的任务要求、体能耗竭和精神痛苦、战友压力和团队精神。可能除了在枪炮下面的真实恐惧，游骑兵学院提供了战场上的一切。

游骑兵巴勃也把我的记忆带回到33年前，让我想起当少尉的时候，受训成为一名美国陆军游骑兵的经历。我需要取得那个成就和声望，那是我在整整30年的服役生涯中，最为渴望的一个目标。我想起了在整个训练过程中跑来跑去，想起一次巡逻失败给我带来的精神压力，想起提起靴带忍受伤痛，还有在自己的游骑兵班培养的战友之情，共同面临困难中锻造的朋友之情，以及团队协作的价值。我理解在

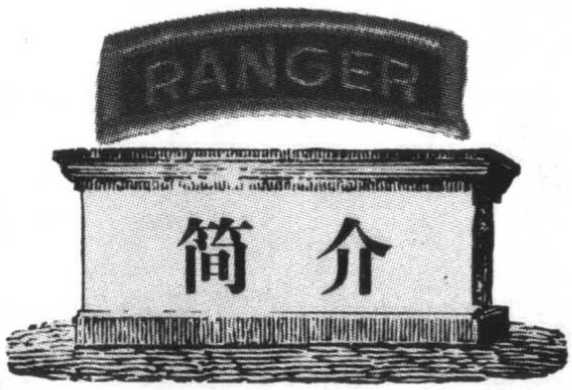
行动过程中，一名士兵连一晚都睡不上的感受，经常忍饥挨饿的痛苦，还有接过那黄黑相间的游骑兵飘带勋章时的得意之情。

不仅在整个陆军部队中，游骑兵训练广泛使用；而且在私人部门，那些退伍的游骑兵老兵们，同样用事实证明了游骑兵训练的作用。接受过游骑兵训练的商业领导者，可以迅速适应重压局面、冲突事件和不确定的环境变化。他们在市场经济中，以无比的工作热情和负责态度，成为商业实体里值得信赖、坚强果断的人物。游骑兵的标准和例子在部队之外仍然广为存在。

游骑兵训练为我提供了领导力原则的基石，使我形成了坚强的性格，同时培养了我的热诚态度。我在整个军事服役期间都受益匪浅。不管是在哪里服役，空降学院还是空袭学院，轻步兵、重步兵还是游骑兵步兵，特种部队还是三角洲部队，它总是能提供向目标发起冲击并夺取胜利所需要的原则基础、可靠和坚强的品质。

你要想带上游骑兵飘带，游骑兵巴勃会告诉你需要知道的事情和需要做的事情。读这本书吧！你会获胜！

——大卫·格兰其准将，已退役



简介

一定要聪明地分配你的时间！比如看电影的时候，一定要看开头的前 20 分钟，这样其余的情节才有意义。如果你错过了电影的开头，那么就算爆炸、飙车和虎口脱险的场面也很刺激，但是你绝不可能完全了解背后的缘由。聪明地分配你的时间吧！首先阅读这本书的前 20 页（注意：此数字为简介的页数），会大大增长你的阅历。

你想不想拥有在困境中带领他人冲出重围，并点燃胜利火炬的能力？《没有任何借口》这本书就将向所有领域的领导者们展示这种领导力，并将结合美国陆军游骑兵学院（U. S. Army Ranger School）的事例，阐明领导力准则。我们每个人，只要经过努力奋斗，最终都可以掌握这种领导力。在这本书里，你还能读到许多游骑兵的真实故事，通过这些故事，你就能更加透彻地领悟书中所强调的领导力准则，也可以获得关于这所学院的全面基本的了解。

《没有任何借口》这本书的着眼点是成为领导者所必备的个人基本素质。本书辅以运用这些准则的具体案例，用“第三只眼”去透视那些行之有效的领导力准则。这本书可绝不是简单地将军事文化照搬到商业领域中！而且也没有理由完全照搬！在军事中，语言并不优美，意志脆弱的人根本无法经受军事考验。但是在商业领域，现代企业真正需要的

是什么样的人呢？就是能够理解为什么像游骑兵突击队这样的组织，每次都能圆满完成任务的人。企业需要知道的，是造就这些个人和组织的因素，以及他们取得成功的方法。《没有任何借口》将为你介绍关于准则、目标以及看法的基本知识。这些知识不仅可以立即付诸实践，而且一定会帮助你和你的组织取得长期成功。

《没有任何借口》这本书会刺激你追求更高的目标，并鼓励你自身和你的组织开展一场完善自我的革命。没有人能够逃脱“领导力”这只如来神掌。你要么有目的、有计划地完善自己，提升自己的领导力，要么就只能面对另一种结局——惨不忍睹的业绩和利润。你只有具备全才优势，才能在这个竞争异常激烈的星球上，占据一席之地。而你不正拥有着一块亟待发掘的金矿吗？那就是潜在的领导才能！发掘它吧！它将让你享受未来成功的乐趣。

你的职业生涯中一直充满着激烈的竞争吧？从清晨驾车开始，你就驶入了竞争之路。为了赶一点点时间，你暗地里与其他三辆汽车展开较量，当时你满脑子里充斥的想法，就是千万别让它们挤占你的车道；为了获得老板的赏识，为了获得下一次晋升的机会，你与同事们竞争；为了争取项目、资金，为了吸引更多的目光，你的部门与其他部门展开竞争；为了签订下一份合同，你与其他的投标人竞争；为了从消费者的口袋里赚取更多的金钱，你的企业与其他企业也在竞争……如果你只是“跌倒了再爬起来”，并用这种方法来寻找在竞争中取胜的途径，你的生活肯定会变得索然无味，你也会累得疲惫不堪。还是把这种跌跌爬爬的事留给别人去做吧，你应该信奉这本书所推崇的理念——“没有借口”！

坦白地讲，取胜才是游戏的关键。它意味着你的生活更惬意，你的收入更丰厚，你的地位更显赫，你的社会权力也更加强大。为了取得胜利，你必须改变僵化的日常工作方式，必须满怀勇气地放弃较为简单却错误的方法，选择正确但更为困难的方法。在军队中，采用虽然简单但却错误的方法，将使你身陷危机、前途渺茫；在商业领域，采用投机取巧的方法至少会导致你丧失长期竞争力，甚至会糟糕到被国会质询。你必须要改变对失败的看法。而改变看法，很简单，简单得就像不以任何理由接受失败一样。

要想理解本书的全部观点，你必须具备四个领域的知识，下面我将在这一章分别予以介绍：游骑兵、巡逻、准则与人物。即使你对以上四个领域都十分熟悉，你也肯定会有兴趣读下去，因为我手上 M16 的准星与你的稍有不同——有必要先在这里提一下我的装备。

游骑兵

最近，许多大片都选择游骑兵作为人物原型，例如《黑鹰坠落》、《基地疑云》、《空中监狱》、《拯救大兵瑞恩》等等。游骑兵就是在危险面前，行动果敢、意志坚定的人物象征，就是为捍卫美国精神不惜奉献自我的象征。电影制片商们正是看中了这一点，而将他们搬上银幕，为观众描绘出一幅幅惊心动魄的画面。

在影片《空中监狱》中，尼古拉斯·凯奇饰演一名完美的游骑兵，并在军校一次呼唤英雄出现的机会中脱颖而出。他智勇双全、意志坚定，不论周围环境如何，都能够随机应

变，做出正确的决定。

而在另一部电影《拯救大兵瑞恩》中，一支游骑兵小队则充当了敢死队的角色。他们为了完成任务，不得不参加一次又一次血腥而又残忍的战斗。但是，在战场上，队员们的一个信念从未动摇，那就是——完成任务。在战斗场面切换期间，我们看到了每个队员真实的一面，或是强逞威风，或是坚忍克制，或是恐惧焦虑。所有游骑兵在战争中都毫不犹豫地履行了自己的职责，而每个战士其实都是真实人物在虚拟环境中的刻画。

那么，究竟哪一个人物，是卡麦伦坡，还是瑞恩，更加接近真实的学员呢？实际上，军校的学员们二者兼而有之。这所军校，以高标准、严要求的组织文化，教导学员用坚定的信念和决心来武装自己，为了某天能够一马当先、冲锋陷阵而时刻准备。美国陆军游骑兵学院是学员通往世界的圣坛。接受游骑兵训练挑战的学员，主要是美国陆军的士兵和军官，但是美国所有的武装部队和其他许多国家也都派遣代表前来接受这种训练。随便在军校里挑个班级，都可能发现刚刚通过步兵军官基本训练的年轻少尉、来自突击营的炮兵和特种兵，以及整个陆军许多步兵单位的中士和上士。今天，在游骑兵团和现役部队里，在公司部门中，甚至在你的隔壁，具有影片中游骑兵特征的真实人物都无所不在。

从成为游骑兵那天开始，他们就毫不犹豫地选择了忘我、正直而又艰苦耐劳的服役之路。他们是大公无私的美国公民，他们珍视美国的自由高于自己的生命。本书将带领你一步步地走进游骑兵的世界。

那么，介绍这些游骑兵对你们来说有什么用处呢？要知

道，获得一项特殊技能或者养成某种习惯的最好办法，就是与拥有这项技能或者具有这种习惯的人员交流、沟通。在这本书中，你就将与这些游骑兵沟通和交流。如果你想具备百折不挠的信念，培养顽强的精神力量，如果你想拥有在困境中拼搏并夺取最终胜利的能力，那么了解游骑兵将极其重要，因为他们就是这些精神的体现。他们是无与伦比、所向披靡的榜样；即便这样，他们还要克服内心的恐惧，他们攀登的是个人成就的顶峰。一旦了解了他们的故事，你就会改变对自己和组织的期望。你会发现，原来自己拥有更多的能量！

我们每个人都应该激活体内蛰伏着的小宇宙，这一点势在必行。有时我们会感到困难，那是因为我们有参考标准。你总会把现在的奋斗与人生中以往的奋斗历程加以比较。在跨入美国陆军游骑兵学院时，每个人都很普通。但是在学院的磨砺过程中，每位学员都会为自己重新定义困难的标准。对于日后所面临的挑战，这个标准也同样适用。所有跨出这所学院的毕业生，都能够随机应变，不辱使命。他们注定成为杰出的领导，因为他们不仅了解自己，了解自己的极限，而且能够帮助他人提升极限。

身为一名领导，你在组织中无可避免地要经历磨难：你必须迎接暴风骤雨，必须身负重荷，必须未雨绸缪。世上没有救世主，除了自己，你无可依靠，而且，更重要的是，你的属下在等待你的号令，惟你马首是瞻。在这本书里，你会看到在磨难时期屹立不倒的英雄，他们就是你的榜样。你会发现激励游骑兵队员取胜的毅力，会体味到听天命者与胜天之人之间的巨大差异。

巡 逻

能够用来阐述领导力的例子数不胜数，在商业领域、军事领域到政界都随处可取。但我选择的是美国的陆军游骑兵学院——美军杰出的领导力训练学院。我之所以选择这样一所学院，是因为它的成就非凡卓著。61 天之久的监禁训练，能够告诉学员在千难险阻中，作为一名成员或一位领导者，如何实现更高更强的目标。跨出这所学院的毕业生，能够在各种困境中取胜，就是因为他们遵循领导力准则行事。这些准则使梦想变为现实。

同样，我在阐明领导力准则的时候，选用的也是游骑兵学院的事例。学院使用“巡逻”作为教学和评估的辅助技术。因为巡逻是最常见的军事范例：具有“武器”和“目标”两个要素。你在本书中所要接触的大多数情形都发生在巡逻过程中。

首先让我们来假想一支巡逻队：11 名军人纵向排开，沿路前行。每两名队员之间相隔 10 码左右。他们身着统一配备的丛林迷彩服（BDU），脸上涂成绿色、棕色或者黑色。迷彩服上只有自己的名字和“美国陆军”的字样，除此之外没有任何标记。凭借衣服，你根本区分不出谁是长官谁是士兵。每名队员都背着一个大大的帆布包——背包是军装的配套装备，重量和尺寸都是士兵的一半。每名队员都在腰际握着 M16 来复枪，手指随时准备抠动扳机，其中的一两名队员还携带着 M60 机关枪。他们头戴侦察帽，脚穿黑绿相间的作战靴。再想像这些队员在丛林、沼泽或者沙漠腹地在有序前

进，每位士兵都猫着腰，不停地小幅转身，对周围的环境进行巡逻、寻找敌军。尽管有时巡逻队的行动会略有不同，但看上去大致如此。

现在，你的脑海中已经形成了一幅图画，但你还要考虑到巡逻队必须具有一项任务，也就是他们行动的原因。简单来讲，巡逻的目标是勘察、伏击或者突袭。勘察就是要在不被敌军发现的条件下，获取某一指定地点或者地区的详细资料。游骑兵们匍匐前进，穿过丛林，占据目标周围的所有有利地形。由于勘察必须隐蔽进行，因此完成任务可能花费较长时间。

伏击是惊乱并摧毁行进中的敌军部队，就是守株待兔。我们要在敌人经常出没的公路或者小道旁边设下埋伏，等待敌军经过。敌人通常自以为非常安全，并疏于防范。有时，我们要等上几个小时，就躲在路旁几米内静静地等待。敌军慢慢进入我们的视野，并完全被我军的火力网覆盖，此时就是我们开火的最佳时机。接下来，我们横扫公路，完成任务。我们还要守住这一地区，同时从敌军那里收集情报。

突袭与伏击相反。目标是静止的，而攻击火力是移动的。突袭目标可能是敌军指挥所或者电台。我们先移动到目标地点，部署火力，然后给予目标快速、致命的打击。

除了行动目标以及配备武器之外，这些任务的计划几乎完全相同。因此，当你想像巡逻行动的时候，还要理解游骑兵的行军是有特定目标地点的。你也能理解他们在敌军后防线的时候，甚至在休息的时候，都要时刻保持警惕。整个计划的每个方面，都有领导专门负责——任务的准备、执行和支援。游骑兵教官将会根据他们在各个方面的表现，给予评

判。随着课程的深入，游骑兵学院将逐步增加任务难度。巡逻队由 11 人增加到 44 人。从勘察到突袭，计划任务的难度也逐渐加大。

游骑兵学院还会变换巡逻队的战斗环境。这种变换不是要让地形变得更复杂，而是为了不让学员感觉到任何方面的舒适。训练的第一阶段，地点是在佐治亚州的班宁堡，包括“城市周”(City Week)和“达比营”(Camp Darby)两个部分。训练的前五天是“城市周”，接下来是一周或者更长时间的巡逻基础训练，地点在达比营。第二阶段是山地训练，地点在佐治亚州的达隆尼加。最后两个阶段是沼泽和沙漠训练，不过顺序可能有所变化。沼泽训练是在佛罗里达州的埃格林空军基地。一般而言，这个阶段是整个训练过程的必备阶段，并且通常是最后一个训练地点。但是，有时候也会包括沙漠训练阶段。沙漠训练通常是全部课程的倒数第二个或者最终阶段，训练地点在犹他州的杜格威试验基地（Dugway Proving Grounds）。不论地形或者训练地点如何改变，我们都在其中学习并接受测试。

借助巡逻这种移动战术，游骑兵学院能够在困难丛生、极端紧张的环境下，训练和评估领导者。我在这本书里所做的，就是使你们置身同样的环境，帮助你们获得关于领导力的知识，并鼓舞你们剖析自己、完善自己。现在，让我们开始思考一些细节。《没有任何借口》这本书的主旨，是帮助我们所有人成为更为优秀的领导者。为了便于理解，我们把所有课程以领导力准则这个框架组织起来，并归结到两种极其重要的做事方法上。这些方法对你将来的成功会大有裨益。

准　则

《游骑兵手册》对学院的每一位学生来讲，都是极其重要的参考资料，甚至可能是他们惟一随身携带的书籍。《手册》的内容主要是目标和任务清单。我在学院的时候，把手册卷成了筒状，在顶部打上两个穿孔，再用一根塑料绳穿过去，把手册紧紧捆住。就是这本手册，陪伴我度过了学院生活。我把它巧妙地藏在帆布包的包盖里面，拿出来特别方便。《手册》的第一章从讲述领导力开始。

战争是靠人去斗争和取胜的，而不是机器。作战领导者的首要职责是在危险、紧张的环境中，引导战士完成艰巨的任务。

而你所投身的战役大不相同。

商业是靠人而不是机器来取胜的。商业领导者的首要职责是在紧张、充满压力的环境中，引导人们从事艰苦的工作。

不把自己置身于商战这种环境中，就等于你在接受平庸，就意味着你的公司最终将面临破产。

美国陆军经过实践与研究，已经形成了一套领导力准则。为了在迅猛的战斗中取胜，游骑兵们必须掌握这些准则。对于整个陆军而言，这些准则同样适用。但我们现在要讨论的，是在极端条件下如何实施和贯彻这些准则。在这种条件下，这些准则才真的是制胜法宝。如果应用得当，这些准则能够让你和你的组织轻松地脱颖而出，赋予你在自己的战场上生存并摘取王者之冠的能力。

- 定位自己的责任并付诸行动
- 自省并自我完善
- 制定全面及时的决策
- 精通技术与战略
- 将你的士兵培训为一个团队
- 以身作则
- 了解你的士兵，为他们谋求福利
- 量才而用
- 培养下属的责任感
- 让士兵时刻掌握情况
- 确保任务的传达、监督和完成

不要期望那种无所不包的领导力准则或成功准则。许多个人和组织都在总结着自己的成功准则。但是，由于个人性格的不同，组织文化与目的各具特色，因此对这些准则的措辞也有差别。不过，立足点都是一样的，追求的成功结果也是相同的。

同样，没有哪些领导力准则能够放之四海而皆准，也没有哪种经历或者哪所学校，能够把每条准则都教授得同样深入。游骑兵学院也不例外。这所学院所讲授和强化的，是准则中的精粹，是让你在任何条件下高人一筹的准则。这里我特别强调其中两条："定位自己的责任并付诸行动"和"自省并自我完善"。所有故事都以这两条准则作为主线。但是，我并没有在例子里面标注"此处是责任定位"或者"正在了解自己"的字样，而是让事实自己说话，我不加评论。不过，让我们仔细研究一下这两条主要准则还是十分重要的。

第一条准则是定位自己的责任并付诸行动。要让自己与众不同，或者让自己的组织与别的组织有所不同，做起来非常容易。就如俗语所讲："反其道而行之"。你只要与大多数人背道而驰就行。少数精英分子接受并始终遵循着某些基本信条，但他们的生活最终也如大众一般；不过，重要的是，他们始终赋予美国新的活力，始终推动美国站在世界前列。他们骨子里具有一种信念，正是这种信念造就了与众不同（这是西点军校的生活方式，也是游骑兵学院所强化的信念）——那就是对自己和所领导的人们承担绝对责任，正如军人报告的口令一般——"没有借口"。

身为一名领导者，你必须为一项工作的成败负责。无论什么原因，你都要鼓舞士气，给予队伍十足的信任，并且承担失败的责任。你不可抱有推托的念头，必须集中精力寻找解决方案。对大多数人来讲，这种不允许找寻任何借口或者理由的想法，也许是最容易被误解或者最难于掌握的。其实，这并不是要求智商的完美。事实上，如果你不强调自己岗位的原因，而向老板报告"耽搁了，但手头有解决方案"的话，仍然可以保持你对团队的领导力，你仍会负责你的队伍。不过，如果需要上级的支持或了解的话，你应当寻求帮助。

当你第一次不再为误工寻找堂而皇之的理由的时候，可能会感觉有些无所适从；但是，一旦你这样做了，就会步入良性循环。在情绪上，你已破釜沉舟，除了成功之外，别无选择。你将看到自己开始超越同伴。他们还在为自己的失败寻找借口呢！记住——"没有借口"。

在你阅读后面章节的时候，要注意倾听那些成功人士告

诉你的——自己决判、别找借口。想像一下，“没有借口”的哲学将会怎样影响你的生活！如果你不按照这种哲学行事，生活和工作又将怎样呢？

第二条最重要的准则是自省并自我改善。如果你从不鞭策自己，又怎能知道自己拥有多大能力？又怎能知道别人有多大本事？许多身处领导岗位的人，惧怕触及组织的能力极限，因为他们自己都不清楚自己能承受多大的压力。如果你想让你的下属付出更多，那么知道怎样激励他们是不是很有意义呢？你应该能够总结经验，找到一直以来激励自己不断前进的动力，并用这种动力来鼓舞你的下属，也让他们不断超越自己。

你必须了解自身的极限。在不断测试自己的过程中，你将逐步树立自信。自信是成为一名领导者必不可少的条件。自信并不是来源于不断的成功，而是产生于高难度目标。实现目标以后，很自然，你会把自己与那些没有成功的人加以比较，此时，自信就出现了。但，这绝不是在对别人做评价，这仅仅是对成就和成功之人的一种价值肯定。

人们往往忽略与未来成功有关的经历，但是，在观念和预期方面，这种经历确实具有潜移默化的影响。没有这种经历的人，在挑战面前可能会说：“这可能是我碰到的最难的事情了！”并且会有一种犹疑观点，总觉得会失败，非常害怕了解自己的极限。这种生活态度与具有游骑兵精神的人截然相反。“这的确很困难，也充满了挑战。但是，你知道，比这更困难的事我也成功过。”这才是一种对于未来成功充满自信的态度。

当今社会里，存在一种普遍趋势，就是人人平等，为了

保护绝大多数人的感情而不去重视少数的异常人群。这里所说的保护绝大多数的感情，可以解读为保护这些人的自信。但是，这种哲学与人类本性是相悖的。人在通过奋斗并取得成功之前，是不可能获得自信的。父母可以告诉孩子："你们是最强的"，但这能给孩子带来自信吗？不能！如果每个人在历史考试中都得了满分，那么他们能产生自信吗？也不能。要是在比赛中，每个人都赢了，那比赛还有什么好处？如果你赢了，但是你的对手压根就没想比，或者事先就设计好他得输掉，那比赛对你来说还有什么意义呢？我的父母总是告诉我，我是最好的，但是我并不相信他们。直到我完成了一堆别人无法完成的困难任务，直到我用这些成果向自己证明的时候，我才相信，我很出色。父母的表扬，给我的是尝试的动力。就这点而言，他们是伟大的出色的父母。

游骑兵学院极具价值，因为只有极少数人能够成功通过学院挑战。在挑战中，学员会置身非常恶劣的环境之中，饥寒交迫，疲惫不堪，还要忍受炎热或者严寒。挑战，教会学员了解自己。当成功毕业之时，他会清楚地知道，自己是一个能够承受压力的人，会清楚地了解自己的体力极限和脑力极限。因为他曾经非常接近这种极限，而大多数人都从未达到过这种境界。在游骑兵学院，学院会受到一种外力——游骑兵教官的推动和内在目标——成功毕业的激励。因为教官本人已经超越了从前自我认定的极限，并且知道，人总是能比自己督促自己时做得更多。游骑兵教官能够成为外在推动力，并且有能力帮助那些需要提升内定目标的人。随后，他还能与这些人并肩作战，完成目标。

如果你从未挑战过自己的极限禁地——脑力的也好，体

力的也好，那么我给你个建议：投身一个你意欲提升自我的领域，为自己设定一个目标，给自己一段时间的重压。要是你从没跑过一万米，不妨去尝试一下；或者努力在你的班级里面拿个第一；或者锻锻炼、节节食，减减身上的赘肉；或者把抽烟啊、酗酒啊什么坏习惯给戒掉。你必须自省，必须了解自己。

不论你为自己设定了什么目标，只要目标够高够难，那么理论上讲，在攀登这个目标的道路上，你肯定会在某个地方问问自己："我真的是要这么做吗？回报真的那么诱人吗？"你总会找到借口，告诉自己没怎么想要那份回报。而且你肯定会想，要是休息一会儿，哪怕就一小会儿，事情也容易多了。如果此刻你坚持了目标，那么你在自强；如果你放弃了，那就是放弃了，就要现在就失败了。如果在随后的道路上，再次面对动摇时，你仍然坚持目标，那么你就跻身少数人行列了。如果放弃了，你将堕入芸芸众生之中。你找的什么借口无关紧要。因为无论什么借口，都意味着一样的结局——失败。如果你始终坚持，并最终取得成功，你就将成为精英，成为王者。

这些树立在高山之巅的目标，给你提供了一种磨炼机会。你可以培养自己在屡屡受压的情况下，做出正确决断的习惯。必须记住：为了成为王者，你必须不断向更高的山峰冲击，并且不断征服他们。千万不要安于小成、固步自封。你的敌人是自己，而不是别的什么人。滴水穿石，只有那些坚持不懈、不断进取的人，才能在每一次的竞争中，拔得"胜利"这面旗帜。

芸芸之人之所以放弃，是因为他们缺少坚持不懈的毅

力。毅力，在顺境中并不会得到考验；只有在逆境中，毅力才得到考验。游骑兵学院考验的，是学员们夺取“毕业”目标的决心，但更重要的是每天都能爬起来的毅力。日子一天天过去，越来越多的学员忘记了目标、忘记了毕业，每天只想念舒适温暖的生活，渴望食物和睡眠。他们不能持之以恒，因此他们放弃了。这本书能让你见识一下什么叫心理坚韧。当你觉得自己很痛苦的时候，想想世界的某个角落吧——佐治亚州的班宁堡（Benning）、达隆尼加（Dahlonega），或者佛罗里达的埃格林空军基地（Eglin Air Force）。此刻，游骑兵学院的学生们正在接受新的训练，正在走向成功。

在总结这些准则的时候，一定要记住——定位责任并付诸行动（没有借口）、自省并自我完善（持之以恒）。如果你真心信奉这两条准则，把它们整合到你的生活之中，那么结果几乎是不言而喻的。你将变得与众不同！而且不论在什么领域：体育、军事、政治、商业，还是在生活里面，你都会取得成功。为什么大多数人失败？就是因为他们不能够贯彻这两条准则。记住了吗——“反其道而行之”？

作为一名领导者，你自己首先要达到这个标准。但是，你所领导的组织不是独裁组织，你也不是独裁者，你不能强迫你的团队成员信奉这种哲学。你只能言传身教。这里就引出了另外一条最重要的领导准则：以身作则。把这种哲学强加在别人身上，只会导致失败；这是一种每个人必须自发承担责任的哲学。

慢慢享受后面的章节吧！那是有血有肉的文字，里面的灵魂就是如前所述的那些观念。其中一些故事很有趣味，有

一些会让你烦恼，还有一些想起来会气愤呢！所有这些故事都是千真万确的。毋庸置疑，你肯定会从中得到愉悦，受到启迪。你会备加珍惜很多司空见惯的生活物品，比如自来水、软床以及干衣服，等等。要是你想像力丰富的话，要是你能在脑海里浮现故事场景的话，你将会感到惊恐。我鼓励你们所有人都设身处地，站在游骑兵的角度体验一下。尤其是，我向你们发出了挑战，看你能不能把自己想像为一名领导者，能不能看到自己在领导这些战士。你将如何应对挑战？

人 物

下面，我对本书中所提到的游骑兵逐一介绍。在故事开始之前，先让你对他们有一个初步印象。书中的这些人物具有各自不同的背景。正如你所期望的，他们绝不是不堪一击的步兵士兵和军官。

布瑞斯·巴勃 身为一名作者，我对自己进行过大量细致的介绍。我是一个经常汗流浃背的黑人。尽管我声称自己有六英尺高，但实际上我只有五英尺七英寸（半）那么高。正如我对商业伙伴所讲的："我可能比你矮一点点，但是我的枪法比你好多了。"

罗伯特·德克斯·唐纳 在一份对西点军校的简要介绍里面，我曾经提到过他："他是个素质极高的人。虽然从外表上看他并不高大，但是他声如洪钟。而且他总爱剃个平头。他是西点军校的传奇人物。这部分是因为他的游骑兵作风，部分是因为我们从骨子里羡慕他在职业生涯中完成了许多伟大的

任务。他在整个陆军部队中享有极高的威望。”

埃里克·福克纳 埃里克是“没有借口”的活代表。他就像旋转起来的500马力发动机，只要稍加考虑他就能全速启动。当埃里克专注的时候，你会被他炯炯有神的双眼所吸引。他的头型很短，可能你都注意不到他的头发是红色的。但是，你绝不会小瞧他六英尺多的身高和那一身军人装束。

马克·钱德勒 马克头脑灵活，口齿伶俐，总是随时准备辩论的样子。他一头黑发，拥有运动员的身材。在训练中，马克就像一位哲人。他曾经完成过各种各样的任务，这些荣耀一般在同一份简历上几乎不可能同时出现。在游骑兵学院学习的过程中，他经常炫耀自己来自于纽约著名的瓦萨学院。

大卫·斯托克维尔 他第一眼吸引你的，就是满头的白发。我第一次见到他时，觉得他的脸可没那么显老。他中等个头，偏瘦，但是和大多数人相比，他的肌肉更加结实有力。大卫是一个有紧迫感而又懂得体谅的领导，他总是先替士兵们着想。

朗斯·巴格利 朗斯六英尺高，总是面带笑容。他是个乐天派，不论什么环境，他总是认为自己能够扭转乾坤，变害为利。朗斯浑身充满着活力，总是感染着身边的人们。

埃里克·沃纳 埃里克身高六英尺五英寸，体重250磅——不管在哪儿，他的大块头总是十分扎眼。这种身材让他连藏身之处都找不到。由于总是作为焦点出现，他已经习惯随意变换，并且乐此不疲。埃里克总是做出乎意料之事，这并不是为了引人注意，而是因为他认为事情就是那样；他总是以出人意料之举故意取笑旁观者。无论做什么，

他总是充满信心、乐观向上。

W·约翰·赫特 约翰总是队伍中行动最轻的一个。虽然他刚够六英尺高，但长得一看就是名步兵，精干结实。他讲话和走路的方式非常自信。当他与你交谈时，总是很机敏。他很愿意倾听你的心声，并真心希望能够提供帮助。

斯考特·夏普 斯考特举止大方而自信。他刚刚超过六英尺，总是挎着步兵的来复枪。在执行任务中，他懂得很多常识。大家很愿意聚集在他周围。他重视那些行之有效的方法，而不是华而不实的花枪。

史蒂夫·亚当 史蒂夫比较严肃，眼里只有工作。他宽阔的肩膀透露着坚毅。他身体特棒——简直就是年轻的德克斯·唐纳。不论干什么、玩什么，他总是精力充沛，热力十足。人们总会很自然的跟着他转。史蒂夫具备领导力才能，但是他也同样乐于听从指挥，从中学习。

为什么讲巴勃的故事?

本来原稿中并没有我的故事。现在讲来，总也让我感到有点难为情。其实我总是在谦虚与骄傲之间徘徊，更重要的是，我在乎你们这些读者的感受。在你读上面那些人的故事的时候，你必须要了解他们所征服的挑战，那些人对我们产生的影响，我们从他们身上学到的知识。我希望他们能够帮助你洞悉你的战斗，指引你如何取得成功。同样，你们也需要了解我，我这个人。了解我走过的路，了解我经历过的挫折，了解我收获的成功，能坚强你对书内课程的理解。你将会发现，我的视角不是从一名学者出发，而是一个和你一样

的步兵。

其实我的经历也好，书中其他人的经历也好，在游骑兵学院都不足为奇。事实上，他们都很普通。许多人为了获得更大的成就，都付出了更多汗水，克服了更多困难。但是在社会上，这些经历的确是格外珍贵的。我们展示这些人物，就是要阐释每个成功人士背后的基石——领导力准则。

目　标

在我把你带到泥浆、沼泽、严寒、困倦以及饥饿面前之前，我首先要告诉你，不管是不是军人，穿不穿军装，在对待金钱和财务问题上没多大区别。在我从军 15 年碰到的人里，对金钱和未来经济状况漠不关心的人屈指可数。在西点军校，共同基金是大家的日常话题。1986 年，我第一次买入共同基金的时候，就有人给我介绍美元价格平均计算法。军官和士兵们也投资股票、房地产，或者在家里经营企业。由于我们工作负荷很重，任务很多，所以经营水平比较低，尽管如此，我们所处的环境还算不错，充满了创业精神。军队里也普遍关心收入、存款，大家也有经济上高人一等的本性欲望，这跟我退伍之后的经历没什么两样。

你我都一样，都在追求财务自由的目标。除此之外，你我还有无数的利己和利他的欲望。但是，让我们假定你仍必须赚钱，以便维持温饱。同时，也假定你不用为了赚钱而每天都工作，不用每天都工作 10 个小时。

好啦，好啦！但是，你该奇怪了，这跟领导力有什么联系呢？有的，因为领导者们要实现目标。

我也曾困惑

为了实现财务独立，我已经尝试了许多方法，但是一次一次，我总是不得不回到原点，另辟蹊径。记住，我除了受雇在军队全职工作，还有别的职业。尽管我很热爱军队的工作，但是很明显，那份薪水不足以满足我的需要。作为一名年轻军官，我当时想每个月都有点额外收入，把这些钱存进共同基金里，这是理所应当的。为了多赚点钱，业余时间里，我当起了保安。我第一次当差的时候，是负责 Aerosmith 音乐会的安全，就站在舞台前面的路障旁边。还有一次任务是在星期六，我就在古董跳蚤市场的走廊里面来回曳步。直到不久前，我才意识到自己可以更好地利用时间。我当时有好多念头，其中一个就是制作野餐桌，然后卖掉转做投资。要不是在做第二张桌子的时候，由于聚氨酯涂料着了火，要不是妻子非让我停手，我可能会赚一大笔钱。

没有人指责过我的天赋，但我不敢确定的是，是不是有人能真正了解我那种为了成功不惜任何代价的精神，即使有时候付出的代价是我的自尊。白天穿着中尉军装，带着游骑兵飘带勋章，到了晚上再套上保安服，对我来说没有什么。把做好的野餐桌摆在我家前厅里面，贴上“出售”标签，对我来说也没有什么。我只是为了赚钱，除此之外，这些对我要完成目标而言，并不是什么好计划。

我仍然不停地考虑钱的问题——怎样赚钱，钱能给我带来什么样的选择。我花了 5 年的时间，一点一点地啃多级营销方面的书。而且，就像大多数人一样，当时我入不敷出。

我四处参加会议，我听磁带、读书，我花钱买自己的梦想，然后我努力工作。让我说得更明白一点儿——教育是非常值得的。真的，接受教育，发掘自己的潜能，并不懈努力，这些都是无价的。

你也许会发现，其实地位和成功的外衣并不能吸引我。我所在乎的是结果。为了达到目标，我不停地尝试，不停地工作。我从没想过要是最终失败了，会给自己找个什么借口。我别无选择，我必须勇往直前。要是你总做白日梦，总是想像将来自己的汽车啊、家庭啊、头衔啊该是什么什么样的，总想有个办公室或者小艇什么的，但一想到自己的财务和未来，就感觉困扰得发狂，那我劝你最好还是清醒一下。你必须明白究竟哪些对你来讲最为重要。你需要设定最终目标，然后，就开始朝着这些目标奋斗。

我最初所有的尝试，都没能实现我财务独立的目标。存进共同基金里面的钱，一部分我拿出来还了结婚欠款，一部分我用来冒险——投资在了20世纪80年代末和90年代初成长期的股市。我当时的投资策略，你可能会称作“反向投资”。在那个爆炸式的市场里面，我冒险选择了走势完全相反的股票。哎，那可是真金白银啊！不说这个了，该有人冲我扔臭鸡蛋了。接下来呢，是野餐桌。想一想我多笨蛋！再接下来是多级营销。对于一个压根就没有商业技巧，还在军队全职工作的军官来说，他能用营销来做什么？

尽管最后我放弃了这些营生，但是我从来没有放弃财务独立这个目标，或者说我生命中的长期目标和真正选择。我也从没浪费与妻子和孩子共度的美好时光。我是否失败了呢？当然绝对不是。我把每一次经历都看做是研发。我快速

钻研了个人开发和领导力这方面的书籍。作为长官和领导者，我在军队中取得了难以置信的成就。我就像一辆60吨的坦克碾过采石场。就是这样，尽管道路颠簸，但是没有什么能够阻止我驶向对面。

走出军队

后来我想，好吧，赌一把吧！我应该退伍，去找一份好工作。我凭着掌握的销售技巧，找到了第一份工作——在得克萨斯的达拉斯做医药销售代表。对一个能干而又对将来没有确切打算的小伙子来说，那个地方最合适不过了。然而，几个月以后，我开始感到困惑沮丧，我看到的是因循守旧的促销手段和条条框框的领导方法，我为此感到困惑。虽然老板是个相当不错的领导者，但是我发现公司体系是那么令人窒息的呆板。

事实上，我也发现自己找到了一条成功的捷径。有些人在公司中比我多待了5年、10年甚至20年以上，但是我并不欣赏他们的生活方式。他们花在工作上的时间太多了，与家人相处的时间太少了。过去我负责士兵们的福利，掌管数百万美元的设备，我已经习惯了这些责任。在公司里，尽管工作时间很长，但是我的能量没能得到充分发挥。

于是，我决定举家迁移。从心里感觉特别踏实的家乡和工作中走出来，从得克萨斯走出来，走到南加利福尼亚，去追求互联网带给我的梦想——自主和财务自由。我的薪酬很高，跟公司的执行副总裁一样。开始的6个月，情况一直很好。可是，6个月过后就遭遇了2001年互联网的大崩溃。失

业之后，我的心境异常地轻松。我坚信，利用重新获得的自由，我必能收获一份硕果。

我已经35岁，而且每天都离我的财务目标越来越远。我没有的是工作，有的呢，是一份大额抵押贷款，妻子和不到1岁的儿子，我也没有其他工作前景。我们离想住的地方相隔1500英里。我们就那么点儿积蓄，5个月我们就花超了。但，不知为何，我就是清楚事情会有所好转。我几乎满脑子都在思考，怎样为自己创造一个独立的未来。

失业5个月之后，我最终卖掉了房子。我们把所有的家具都拾掇到一个24英尺的卡车、一个10英尺的拖车和一个四门轿车上面。我们把小宝宝放在汽车里，狗放在卡车里，开了4天，到达了科罗拉多——去寻找一份工作。我们全家并没有对那份工作的待遇寄予厚望。

一个月的求职和面试之后，我终于可以在三份工作里面选择一个了：一份备受尊敬的咨询工作，一家国有公司的销售职位，或者给一位私企老板做兼职助理。

最佳路线

那是23个月之前的事情了。我开始为一个企业家做兼职助理，他准备在全国开展业务。我的薪水是每个月2 000美元，而且我有权向客户出售我自己开发的商业服务，我可以从中提取佣金。我和老板一起挤在咖啡厅后面一间12英尺见方的办公室中，经常为电话费和汽油费发愁。然而，最起码，我可以在一周的部分时间里面，自行安排日程，工作强度也由自己掌握，我还可以提取上不封顶的佣金。

两年后，当我提笔写下这些文字的时候，我正坐在自己的办公室里，眺望着美国空军学院的高尔夫球场。教堂的白塔尖后面，是若隐若现的洛基山脉。一片乌云覆盖了南方的半边天空，似乎甘霖随时可降。我正和生意伙伴（以前的老板）考虑买下我所在的这栋建筑。它的总面积是3万平方英尺，我们拥有的9家公司大部分都租用这里的房间。我的公司刚买了两辆悍马，是给老板开的。可是妻子和孩子们还在小车里，我感到很不妥，于是我给她买了一辆大型越野车。一会离开办公室的时候，我会带上笔记本电脑。这种型号的电脑刚刚面世，连销售公司都缺少一些必备原配件。

我不会把工作带回家里，在家里我会哄两个小儿子玩儿。他们一个10个月，另一个3岁半。我会和妻子共度美好时光。假期就快到了，我们会讨论去加利福尼亚的蒙特利度假，会设想我俩将会多么想念孩子。我们会讨论这个月要缴多少税，富余的钱多少用来捐献。我们会做晚餐，看连续剧，哄孩子们上床，然后上床休息。在入睡之前，我们还会回忆这两年走过的地方，会感谢我们所得到的祝福。同样重要的是，我们还知道远远没有达到目标，并且永无止境。我们将继续设定新的目标，鞭策自己取得更大的成就。

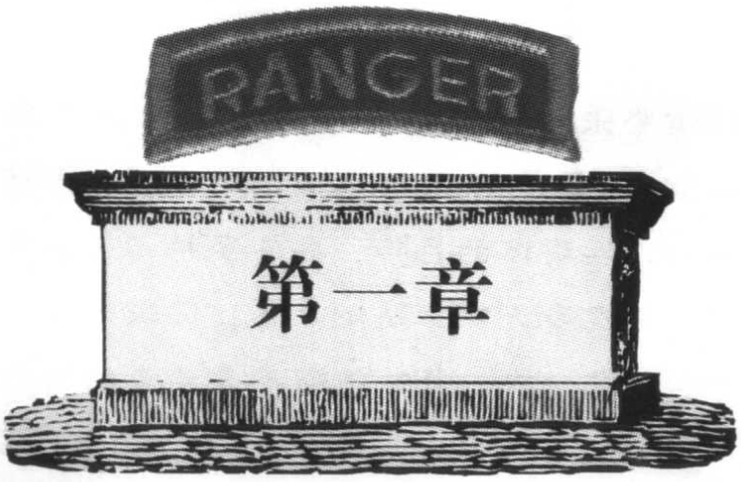
也许你猜测不到，从驾车去科罗拉多到现在为止这两年，真是个谜一般的故事。不过，真正的故事不是过去的两年，而是我生命中的自我开发阶段。那些时光为我这两年的选择和挑战积蓄了力量。正是在西点军校度过的光阴，正是在游骑兵学校经受的磨砺，为我一生的成长和发展铺下了根基。

特别注释

我的目的绝不仅仅是在领导力的讨论方面添砖加瓦。我是想促使大家自省、自知，承担责任。我鼓励你除了别的以外，能读一些、多读一些领导力、管理和自我发展这方面的东西。这些方面的文章很多，足够你享用一生。其中一些可能正是你踏破铁鞋而苦苦寻觅的书籍。当然，鱼龙混杂，还有一些也许只是些条条框框，内容肤浅，你都不用考虑去读。书籍的重要性在于能够帮助你建立自己的领导力准则和基础，增长你的知识和阅历。养成坚持阅读的习惯，会使你从书的世界中汲取营养，从别人的经历中获得经验，丰富自己的思维。你需要阅读的书籍有许多，本书就是其中一本。但这本书绝不是结束，也不是终极。它是一本描述经历的书，会让你发掘更多的个人哲学。

我建议你们每个人都把自己的领导力准则写下来。你的基础是什么？你做决策的准则是什么？你曾经想过么？把它们写下来；记录下你的准则。作为领导者，你要追求更高的个人目标和组织目标，你将会遭遇障碍，陷入困境。你会面临冲突对抗，会遇到有分歧的想法；作为领导，你的观念必须占上风。如果你掌握不好能够支持目标实现的准则，如果没想清楚做某项事情的动因，那么压力面前你会无所适从；相反，了解自己，把握自己，那么压力来临时，你就有能力用睿智的论据表达自己、保护自己，从而推进你的目标。谚语说得好："不坚持就是见异思迁"。了解自己，知晓自己目标背后的原因，就是坚持某种准则的开端。

这点极其重要，会给每个人带来收获，会让每个人都觉得付出有所值。如果你觉得靠内省实现这点很困难，或者你需要培训与指导，那么你可以请教专家，他们可以对你提供帮助。



第一章

坚持不懈

布瑞斯·巴勃

没有紧张与压力，就无法培养坚持不懈的精神。在宜人的阳光下品尝美味的冰激凌，哪能培养这种精神？实现你的目标，需要坚持不懈，需要持之以恒。曾有多少次，跌倒之后，你必须要再站起来！一次，又一次。坚持不懈不是外表的强壮或者美丽决定的，与高智商或者好眼力也没什么关系。坚持不懈，是一个人在实现目标之前，每天、每分钟都要做出的个人决定。坚持不懈，是攀登目标时，对困难与时间的权衡。有些行动会让你忧虑，会狠棘手，你会发现，正是坚持不懈这种精神，推进着这些行动，驱动着自省。

抉　择

在加入游骑兵学院之前，无论跟谁提起它，我的脑海中都会浮现一个画面。那里的夜晚是永恒的，白天永远不会到来，自己的背上从来都是发霉的帆布背包。为了完成巡逻任务，我们在丛林中徒步前进。葡萄藤从树顶上甩下来，粘糊糊的，抽打着我们脏巴巴的脸。树林简直就是迷宫，脚底下是泥泞的沼泽地，粘唧唧的泥巴粘在作战靴上。每次行动，我们都要一连走好几天。没有明确的任务，只有疲惫和饥饿让我们相互为伴。这是一个冰冷的、孤独的世界。它只对那些接受挑战的人有点意义。

过去我向游骑兵学院的毕业生们请教的时候，让他们讲讲各种各样的痛苦和磨砺，他们讲不清楚；就像现在别人问

我，我也很困惑。用什么样的字眼表达那种夹杂着困惑、气愤而又自相矛盾的感觉呢？你已经精疲力竭，举步维艰，可是你又很清楚，一旦停下脚步，就会冻僵。你多么渴望一杯热腾腾的咖啡，那种简单的快乐无与伦比。对游骑兵来说，这甚至比跟女友一起回家更有诱惑力。

入校之前，我读了詹姆士·R. 麦克唐纳（Presidio 出版社，1996）写的《排长》这本书。书的开头部分，他对在游骑兵学院的经历作了总结："这所学院让我意识到，我并没有自命那么坚强，但要比自己想像中坚强。"如果每位学员都跟他表现出来的一样坚强，那么，学院的 9 周生活也就与野营探险没什么两样了。学员们所要学习的内容很少，只有巡逻技巧、登山以及沼泽作业。在游骑兵学院的全部教学任务中，这些技能仅仅是一小部分。游骑兵学院要教会每一位学员的是，如何在极度困境中掌握自己。

一开始，我要求加入游骑兵学院的欲望并不怎么强烈；在西点军校的四年训练中，这种念头星星点点，就跟长在树上的小蘑菇一样稀疏。直到大四的时候，当我觉得这种想法可以接受的时候，我才意识其实它已根深蒂固了。我曾经左右徘徊，犹犹豫豫，到底要不要去游骑兵学院呢？次数太多，以至于都成了一种习惯。我自觉强大时，"我要去"；当我觉得弱小时，"我不去了"。最终，我迈出了实现目标的决定性一步。我把加入游骑兵学院的决定告诉给两个舍友——帕特·马西斯和布伦特·雷曼。我知道，一旦告诉别人自己的承诺，就意味着公开宣布。这会督促我说到做到。即便这种承诺是在坚强时做出的，在不那么坚强的时候，我仍必须坚守自己的承诺。

无论回报多么丰厚，我仍有心理斗争，我这不是自愿走

向地狱吗？我渴望了解更多关于这所学院的信息，于是参加了德克斯·唐纳上校的简介会。他是西点军校军事指挥系的主任，以前在游骑兵学院也担当这样的职位。

在简介会上，我待的地方在礼堂后面，因为那里都是我的同班同学。人群的嘈杂声开始逐渐增大，有几次特别吵闹。军校的学员走来走去，寻找座位，就像蓝黑色的蚂蚁寻找伙伴一样。礼堂里充满了激动的气氛，因为我们就要知道一些事实了，自己选择的道路到底是怎么样。当唐纳上校走上讲台的时候，房间里立刻安静下来。

他首先讲授了领导力，并列举了一些以前的经历。然后，他提到了游骑兵学院的重要性。我站在礼堂后面，希望能够记录下一些有用信息。我当时仍在努力判断这所学院是否适合自己。这时，他说了这么一句话："军官只有两种，一种是合格的游骑兵，另一种是不合格的。为什么不合格？因为他们在寻找借口。"

刹那间，我感觉整个礼堂里就只剩下唐纳上校和我两个人，而他就近在咫尺，注视着我。"好的，学员们，你们准备怎样？做游骑兵——还是找借口？"

我又在那里逗留了一会，想听听其他内容。但简介会很快就结束了。我感到一位未来游骑兵诞生了。我不会被淘汰的。

"没有借口"！多么简单，多么有力！理解这句口号，成功就一定属于你！

"好，你要财富——还是找借口？"

"好，你要健康——还是找借口？"

"好，想当个好家长——还是找借口？"

"好，当别人的知己——还是找借口？"

“好，当个好员工——还是找借口?”

“好，成为优秀的领导者——还是找借口?”

如果你按照自己的要求，顺次设定目标，并且不为失败寻找借口，那么你将终获成功。下面的内容将告诉你，当你追求卓越成就的时候，拒绝借口绝对不是一件容易的事。书中的人物会向你讲述，无论你有多强的决心实现目标，整个过程还是充满了压力和退却的机会。在途中，你会面临许多十字路口，面对许多诱惑，你会不由自主寻找借口，你会觉得放弃目标理所应当。要是很容易就获得财富和健康，要是很容易就当个好家长、好知己、好员工甚至好领导，那么每个人不都可以？选择你的目标吧，别找借口！

这跟领导力有直接关系——因为领导者从不找寻借口。我认为，如果你本来为别人负责，而你寻找了借口，那么你就不可能带领大家到什么地方，你也不可能成为一名领导者。

青蛙之跳

我躺在上铺，舒服地窝在我的睡袋里。巡防员在旧木屋中来回巡逻，除了他们的脚步声，军营里一片静寂。外面黑得吓人，连太阳都害怕，几个小时以后才敢露面。我的大脑突然清醒起来，但是我的眼睛还是紧闭着，身体一动不动。睡袋紧紧包裹着我，我也说不清楚是什么把我惊醒了。我等着第一声哨响带来的骚动，但什么也没听到。现在也许是午夜，也许是半夜两点，也许，天哪！别是凌晨4点半。我不敢看表，害怕连最后一丝睡意都被驱散了。

我仍然能够感觉到肌肉的疲劳，让我昏昏欲睡。就几个

小时的睡眠，压根就恢复不了我前四天训练耗费的体力。我的思维刚刚游离，睡意马上让我进入梦乡。也许刚过一两分钟，我又被吵醒了。这次，是学员排中士的吼声。

他身材高大，头发稀少，长着一双又小又黑的眼睛。他的面孔轮廓分明，要是你看他婴儿时期的照片，一眼就能认出来。他只有在必要的时候才会叫嚷，叫醒游骑兵就是这种情况。

我慢慢起身，把我的双脚挪到床垫边上，吊垂下来。海恩斯是游骑兵三营来的一等兵，他总是和我同时起床。他的头总伸到我的双脚中间。我一摆脚的时候，就把他踢着。

今天是11月8号，尽管这天早晨我们仍是一声不吭地穿着衣服，但是多少有了一点点高兴的表情。因为，城市周的第五天，也就是最后一天，终于来到了。就剩最后一天的体力训练了！最后一天的跑步！最后一天的刺杀！我脑袋里的某个地方在说："这以后就要简单多了！"

城市周之前的训练都是热身，例如30分钟的体操训练和基本的摔打训练。我俯卧撑特棒，能一直坚持很长时间。除了这些训练之外，加上前面的四天已经让我筋疲力尽了。但我决定把我最后的一点点体力奉献给城市周的最后一天。我对自己发誓，我再也不会经历这个阶段了。

尽管加利福尼亚的气候很温和，但是早上的气温还是有点低。我们尽量磨蹭，直到最后才跺着脚走出军营站队。我们统一配有手套、迷彩服、跑鞋和黑绒帽。我们列队慢跑到体力训练坑旁，立正，钻进深棕色的木屑中，准备开始训练。站在前面的是体力训练教官，莫雷诺中士，一位矮个子西班牙军士（NCO）。他肌肉发达，嘴巴很大。然而，真正吸引我们的，是他身后的东西。

那是爬行坑，游骑兵学院的跨越障碍训练场。里面有一些常规训练——俯卧撑引体向上、匍匐穿越铁丝网、水平梯跨越、凹地匍匐以及攀绳训练。但是，在做这些训练的时候，下面都是一英尺半的泥泞的、冰冷的水。

我们做完训练，接着跑了四英里，然后回到体力训练坑伸展身体。我们头顶散发的热气，被训练场的灯光一照，就像天使的光环。我们前几天还问起会不会到爬行坑训练，但没有人给我们确切答复。四天以来，我们都没有到那里训练。现在，我们40名游骑兵都开始感到，寒冷在穿透衣服，直渗皮肤。太希望冬天能拯救我们了！

即使当第一排队员开始走到前方的出发点时，我们还是强烈希望，我们最好可以不去。第一排的10名队员完成了俯卧撑。当他们跳下来的时候，当他们第一次强忍着浸入水中的时候，他们开始尖叫起来。当时我脑中惟一的想法就是咒骂，我不得不向现实屈服。

在前面的四天里，我已经在搏击训练中被踹了无数次，被扔倒了无数次。我在脏兮兮的路上慢跑的时候，也背过80磅重的军用包。但是，当我在爬行坑里，倒进冰冷、肮脏的水中那一刻，那种刺骨的、疼痛的感觉还是几乎无法忍受。

我们10个人站成一排，等着去做俯卧撑。每排都配有一个教官指导训练。让我们非常懊恼的是，我们的教官居然是那摩上士。

他六英尺高，没啥肌肉，脸上的笑容很诡异。他的心理肯定也很变态。我敢打赌，他小的时候一定拧断过青蛙腿，肯定扯过妹妹的头发让她尖叫。看着我们在他的指挥下，在爬行坑里遭罪，他肯定会感到十分享受。

我按照命令，做俯卧撑，然后跳回地上。一秒钟过后，

我的脸就浸入了冰水中。在匍匐穿过铁丝网时，下面的沙子磨得我肚皮生疼。很快，我的脑袋就像休克一样，气也不够喘了。吸气的时候，呼吸越来越短促。我立刻开始颤抖起来，尖叫声就像冬天早晨的发动机一样难听。

我近乎机械地爬着，吸入的水比空气还多，沙子钻进我的裤子，钻进腰带下面。“爬……爬……爬”，我想：“终点越来越近了。爬……爬……爬。”我看起来一定像一只水底的青蛙——动作很小，但是目标明确。我挣扎着爬过第一个障碍，用脚使劲地蹬着沙子。我爬行得太慢了，中间的空隙时间让我感受到无与伦比的痛苦。

我们每个人在这次训练中都别无选择，并且每个人的境遇都差不多一样糟糕。爬行坑是第一个挑战游骑兵心理的主要训练。谁都不愿意接受这种训练，但是每个人都知道它是强制性的、必需的。要么完成，要么被淘汰。当接受任务的时候，无论多么困难，无论多么不心甘情愿，每个突击队员都应当执行——不准有任何疑问。

我曾经听说过，在敌人的面前，战场上的士兵从不会转身逃跑，因为战友就在身边。大家会关心战友的安危，会顾及逃跑带来的人格损伤。也正是由于这些原因，想要从爬行坑逃跑也是不可能的。游骑兵学院给我们设定了敌人，驱散了我们的本能恐惧，训练我们勇往直前。我们确实做到了，虽然自己都不知道爬行坑与也许要遇到的战争那样相似。

我蹬着腿，匍匐着向最后的铁丝网障碍爬行，终于像个爬行动物，从沼泽地里露出头来。“啊！冲啊！”我们叫喊着，冲向水平梯。跨越之后，我们再次跳进泥泞的水坑。这次，我们头顶没有了铁丝网，只有一名教官。我们钻入水中只是为了水中训练。刚开始还好，10 个人可以同时前进，但

是过了30英尺，水槽开始变得狭窄，就像到了漏斗末端。我们都开始用手和膝盖抬高身子，爬行起来，想尽快地通过这个漏斗口。这时，那摩上士下令停止前进，仰面做浅打水动作。我们滚向左边，再滚向右边。就这样，他让我们在水道上迂回前进。他说他最喜欢这样：背着手，肚子浸在泥巴里，蹬着脚，摆动着游向水道终点。快到终点的时候，我们开始堆在一起，前面的人不小心就会踹到后面的人。

我们气喘吁吁，疲惫不堪，终于完成了这种迂回前进。障碍训练接近尾声，只剩下快速翻越障碍和攀绳训练了。我们迈着沉重的脚步，抬着头，尽量喘息着。

肯站在3英尺深的水坑里，肉嘟嘟的双手抓着面前15英尺高的绳索。他看起来忧心忡忡的。肯大约有6英尺3英寸高，体重230磅，高大有力，但爬绳索的时候这就不是什么好特点了。

“用脚绊住绳子，一步一步地爬，移动两只脚。”我们大家都鼓励他。

他尝试了两次，两脚蹬在水底两英尺高的绳结上，打算用手直接把身体拽上去。那摩上士甚至鼓励他，如果爬到顶儿的话，奖励他一杯扎啤。

最后，很明显，他不得不用双脚绊着绳子往上爬，而且他得边练边爬。当肯用脚绊住绳子的时候，除了他自己，谁也没办法帮他。肯用已经疲惫不堪的双臂，一次一次把自己拽起来。我们在一旁发狂地欢呼着，没想到集体承受压力居然能给我们带来愉悦。

肯最后一次向上爬的时候，胳膊已经筋疲力尽了。他的手从绳子上出溜下来。紧接着，一个鲸鱼般的身躯大头朝下，拍向水面。他的脚还和绳子连在一起。绳子晃晃悠悠，

看起来就像是绞刑时使用的套索，悬吊着他的身体。在我们跳进水里救他的时候，他的胳膊四处乱舞着，使劲拍打着水面。

我们解开他脚上的绳索，把他立起来。他大口吸气，好像要把周围的空气都吸进肺里。教官们议论说，他们只在海底世界见过这样的场面，并且给他起了个外号，叫“脚蹼”。肯虽然逃过了攀绳一劫，但脚踝却被绳子划伤了。那个绰号伴随他度过了第一阶段的训练。

爬行坑剩下的训练就是 3 到 5 秒的沙包冲刺。接着，我们在 10 次左右的大声叫喊中，膝盖着地转换卧姿中，完成了这次训练。

教官们很理解大家刚刚忍受过这种接近冰点的训练，立刻让我们解散，回到军营修整。我拖着脚回到军营，尽力伸展着胳膊，不让冰冷而又潮湿的衣服接触我的皮肤。

进入营帐，还不到 1 分钟，我们就都脱光了衣服，用橡胶管冲洗沾满泥浆的军服和自己的身体。40 个光光的屁股排成一行，冻得通红。虽然起满了鸡皮疙瘩，但我们压根不在乎冬天早晨寒冷的空气。

我把军服挂在军营前的晾衣架上，把忘记刷洗的跑鞋带回营帐。当小伙子们冲向淋浴，准备在早餐前洗个澡的时候，光光的脚拍着地面，发出清脆的声音。尽管水很冷，但那真是一次相当舒服的淋浴。

为了实现目标，我们每天都站在自己的爬行坑旁边，每天都不得不做那些困难的、令人讨厌的事情。谁也不愿意去那个地方，谁都不希望经历那些痛苦。但是，在挑战面前退缩就意味着失败。也许，那些挑战看起来很令人沮丧，甚至像爬行坑那样充满威胁，但那就是挑战的开始，就是我们成

长为游骑兵道路上的拦路虎。这跟你的处境也一样。你也许正面临着许多爬行坑，你需要花费几个月甚至几年的时间，克服困难，战胜挑战，实现自己的目标。

这是我那天取得的成就，是我在成功之路上的青蛙小跳。这种决心直接影响了我在赚钱这个目标上的早期奋斗过程。我并不在乎自己看起来什么样；因为我有一个坚定明确的目标。

野外定向

城市周训练中有一个测试，就是游骑兵定向训练。简单地说，就是带着一张地图和指南针，寻找各个标志点。每个地点都有一个密码，你需要把它记录下来，好向教官证明我们，你确实定向成功。每个标志点还将告诉你下一个标志点的方位距离，因此你一次只能获得关于一个标志点的信息。教官把这种测试设定为困难课程，只给我们配备一个指南针和粗略地图。我们要穿越茂密的草丛、深洼的沼泽地和危险的游牧部落。如果失败了，就要在8小时的休息时间里重新测试，而此时，同伴却可以到城里购买食物和剩余训练阶段的必需品。如果再次失败，等待我们的就只有再次测试或者淘汰退伍。每个人都深深知道野外定向课程的风险，都决心竭尽全力，争取第一次就通过测试。

对于野外定向，我知之甚少，几乎没有实际经验。西点军校第二学年也有这门课程，当时我十分悲惨地失败了。当我精神恍惚返回的时候，已经是晚上6点了，是最后回来的几个人之一，比规定时间晚了两个小时。我在那个周六不得不重新测试。希望悲剧不要再次上演。

在丛林中望去，地平线上的每座山都那么相像。甚至每条小溪之间都难以区分。野外定向的标志点，就是开发你的识别能力，训练你在地图上找到自己的位置。如果在这门课上，从一个标志点到另一个标志点，你花去了一个小时的时间，那么你就得考虑自己是否定向正确，特别是开始的时候，你就对自己的识图能力没有把握。

我们到达了出发点，从卡车上跳下来。刚一落地，我们就开始伸展自己的身体。站在蔚蓝的天空下，感觉这会是不错的一天。没有了军包的负担，我轻松了许多，感到整堂课都可以跑步前进。我并没有特别着急。有 8 个小时的时间呢！只要找到 7 个标志点中的 4 个就行了。找到全部 7 个标志点虽然能获得表扬，但我可一点儿也不感兴趣。还不如把找到另外三个标志点的力气花到其他的地方上。

站在高地上，我能够看到森林的大半部分。我很快就要到那里去冒险了。我在地图上标出我的第一个标志点，然后站起来看看是否能够看到那个地区的大概位置。但是看不到。于是，我开始了冒险之旅。当时是十一月份，大部分树上的叶子已经掉落，森林中的可见度还是比较好的。

我在地图上数了数，在我到达标志点之前，需要经过多少个下坡和上坡。当走过相应特征的地带时，我默记下来。我觉得在找到标志点的大概位置之前，都毫无必要参看地图了。其实，以我过去的纪录来说，这种做法真的太自以为是了。但是，有时候记忆力可以掩饰一些我以前的短处。

很快，我就到达了一个地点，我以为标志点就在附近。可是，我在这个区域搜寻了半个小时，也没找到标志点。反复核对过地图之后，我确认已经迷路了。不过，幸运的是，远处传来了队友的声音。对于迷路的游骑兵而言，那不啻为

救星出现。我快速赶往那个方向，和几个已经到达那里的队友会合。“不错，相当不错，”我心里叨咕着，但这还是花了我两个小时的时间。

在寻找第二个标志点的时候，我采取了安全战略。每跑几百米，就核对一下指南针。我强迫自己快速前进，所以还是经常搞错方向。有时候，我都来不及把指南针放回小盒子里。它从系绳那里自由垂下，不停摆动着，在跑步的时候，经常撞到我的腿上。用了大约两个半小时的时间，我终于找到了第二个标志点。

现在，我开始感觉时间不够用了——就剩几个小时了，可还有两个标志点呢！我迅速定位，冲进树林，这时，指南针开始松动了。我跑跑停停，看看周围，然后再跑。到了一块平地，我觉得刚才好像经过那里。于是，我停下来检查路线。我拽出地图，去拿指南针——“啊？哦，他妈的！我的指南针哪儿去了？”系绳从我的负重装备上掉下来了。完蛋了，我对自己说。我就像根木桩一样，原地不动地待在树林中央。一个小时过去了，人影都没见到过。太阳开始西沉，我不知道自己的确切位置。要是我完不成这个训练，就得在8小时的休息时间里重来一次。噢，简直不敢想像！

我无路可退，只能全力以赴了。我拿出地图，根据地形和太阳的方向，大概判断了一下自己的位置。我只能假定自己是正确的，假定下一个标志点就在太阳那个方向。我已经没有时间了，碰到难走的地带，我也不可能再绕路而行了。于是，我戴上了皮手套和太阳镜，全副武装起来。

我朝着太阳的方向直线前进，途中穿过了一些训练凹地。那些地方总是长满了过于茂盛的藤刺，有时甚至宽到30米。这些障碍物太恐怖了，它们长有各种各样的武器，每次

穿过这些藤刺的时候，我就像在齐腰的水里与洪流对抗，我的决心近乎发疯。有时，我看起来就像在爬过敌军的铁丝网，还是失败了一样——被敌人以各种各样的方式抓住，几乎动弹不得。不过，幸好我参加的不是暑期班。夏天的时候，树木枝繁叶茂，这些障碍物是不可能逾越的。

太阳落山之前，我终于找到了第三个标志点。虽然身心疲惫不堪，但心脏和脑袋根本没有时间休息。我再次冲上征途，朝着我的第四个标志点出发。太阳照着我的左肩，我一直保持这个方向，一直向前行进。这一段的地形很清晰，因为大部分地段都在山上。在前进的时候，时间一滴滴地在减少，我的压力也越来越大。终于，我到达了最后一个标志点所在的区域。我无法确切判断，但第六感告诉我，就是这个地方。“一定在这儿。”我想。但是，标志点在哪儿呢？“教官提供的交叉点是假的！”我尖叫出来。在这种时候，总是很容易挑别人的错儿。

我已经看了太长时间。不行，必须扩大搜索区域，看看标志点是不是在我的视力范围之外。我在路上来回奔跑，就像一位母亲在寻找走丢的孩子。然后，我绕着原来那个地方，就是自以为标志点所在的地方，把搜索半径逐渐扩大。没有结果，我的希望在一点点儿地失去。突然，我看远处隐约有人影晃动，我刚才觉得那里不可能是标志点。但是，现在那个地方可能是我的幸运所在了！所以，我开始朝那里移动。当太阳从地平线上消失的时候，我找到了标志点，并在卡上记下了密码。我立刻跳上路，开始往回跑。我已经几乎没有时间了，可是还要赶两公里的路。

尽管我很疲倦，也很不自信，但是当我跑到坡上，看到远处的营地帐篷时，我的心仍然狂跳不已。我在列队点的帆

布包中间左右穿梭，最后，到达了终点处，把卡片交给了一位教官。这时，大部分游骑兵已经从训练场地返回，坐在那里，休息聊天。然而，让我感到惊讶的是，还有许多队员没有返回。我本以为会是最后一个呢！那位教官接过我的卡片，与他手里的图例作了作比较，在上面写下“通过”，然后告诉我在出发前去歇一会儿。

在返回军营前的“半场休息”阶段，在这短暂的休息时间里，我感到莫大的轻松。

为了完成我们的目标，其实我们需要动用的资源，比至理名言所建议的要少得多。你惟一不能缺少的就是决心。要想败中取胜，你必须投入全部，永不放弃。

山顶上的肯

我们开始了达比营阶段的训练。甄选到此的每名学员，都经过了城市周的严格训练，并且是整个训练过程中的佼佼者。达比营这一阶段的训练以班为单位，采取课堂教课与入门巡逻相结合。我的巡逻技巧知识和相关经验几乎为零，每一样对我来说都是全新的，因此对于教官们讲述的知识，我更多地是从学术上加以理解，就像过去的习惯一样。我打算在全部任务中，确保检查所有的任务框。对于教官的指示，我并没有进行分析，没有思考每个技巧或者策略背后的目的，只是简单地把教官说的记录下来。我真的一点也没有从总体把握全局。我仅仅记下了一些零碎的信息，还把它们一次塞进口袋，都不知道能不能拼凑完整。当我把这些零碎的纸条从口袋里取出的时候，一个一个地取出也好，一次一把地取出也好，我发现自己实在是糟糕透了。

在第一次任务中，刚刚过了计划阶段，我得到了一个骇人的消息——我要在执行阶段做巡逻队长。虽然带领的只是一个班，11 个小伙子，完成一次简单的巡逻，但是对我来讲，实在是勉为其难。就像以每小时 80 英里的速度，在漆黑的夜里，驶车行驶在结冰的路面上，偏偏玻璃还蒙上了一层雾水。

“出发”，我命令道。

第一部分很简单。我还是知道怎样引导队伍前进的。这部分真的很容易；因为可以参考现成的任务清单。我和部队长官相互配合，他扮演看守障碍的敌军长官，我们则需要突破敌人的工事。当我们通过障碍的时候，如果敌人选择射击，那么障碍物里的士兵会朝着我们或者我们上方开火。

游骑兵手册上有关于分工的详细指导：一个班有多少人，谁负责引导大家突破前方工事，谁负责掩护以及使用多强的火力。如果敌军在我们突破障碍的时候向我们开火，应当采取什么行动。每件事情都明明白白地写在手册上。

“其他人上，突破，”我命令道。我深吸了一口气，放松一下。事情进展得很顺利。肯，那个 230 磅重，拿着 M60 机关枪的家伙，走在队伍的最后。当他走过去以后，我跟在队伍最末。

我们在心里真把自己当成了游骑兵。我们打算悄无声息地穿过树林，在敌人看到我们之前发现敌人，然后布置伏击或者突袭，在敌人反应过来之前消灭他们，或者扰乱他们的阵脚。现在，所有人都上了小路，路的两侧都缠有铁丝网，埋着假地雷。这时，从我们前方的山后响起了枪声。我愣了一下，从口袋里随便掏出一张纸条，希望是正确的那张。然后大声喊道：“正北方 600 米！”

整班人马开始在小路上以最快的速度奔跑。也许才跑了50米，我们前方就出现了一面10英尺高的墙壁。墙是用泥巴和石头砌成的，陡直陡直的。还没开始爬墙的时候，大家就已经很疲惫了。我们看起来就像在玩“山寨大王”游戏的孩子，爬上去一点，掉下来，然后再爬，再掉下来。我们企图抓住墙上任何可以借力的东西，好把我们的身体、身上80磅重的军包和武器拽上去。

敌人还在开火，我们的处境更加悲惨。如果子弹是真的，可能几秒钟之内，我们就被全部消灭了。我知道自己搞砸了。大家爬过了墙壁，继续前进。你本来在一个必死无疑的处境中，但是你又获得了生存的机会，可以把剩下的事情处理得很好，这种感觉真的很棒！我们继续前进，爬过布满松树的群山。

整个下午我们都行进得很顺利，直到大炮模拟器出现在巡逻队的侧方。我再次把手伸进口袋里，掏出一张纸条。“正北方600米！”我又一次大声命令道。妈的，这张纸条跟上次的一样。班里的队员肯定想杀了我！上次的600米大家仅仅跑了三分之一左右，但是已经筋疲力尽了。这时，教官采取了行动。在我们还没起跑之前，他命令我们停止行动，并且假设肯——就是绰号是“脚蹼”的家伙——突然负伤。也不知道教官的这个行动命令是救了我，还是害了我。

教官说：“他受伤了，走不动。队长，你打算怎么办？”

“噢，长官”，我想，“我可一点线索也没有。”给他一枪，然后继续执行任务，这是最简单的做法了。但我知道那是行不通的。班里有几名队员看出我很窘迫，给我提了几条建议。

“我们得呼叫救伤直升机，让直升机把他运走。把他抬

到开阔地，这样直升机可以降落。”

教官显然不以为然。接着问道：“谁愿意给战友做人工呼吸？”

哦，废话！现在我们还不知道急救？

班里的一个队员想到给肯嘴对嘴地人工呼吸，就在那里吃吃笑了起来。这个时候，我却没闲着。我查看了一下地图，找找离我们最近的开阔地在哪儿。按照地图，最近的在一公里以外，但实际上谁也知道到底会有多远。我利用无线电呼叫了一架直升机，这是我能从手册中查到的另一条备忘信息。可是，接下来我们又陷入了困境，怎么移动一个体重230磅又不能走路的人呢？我只有140磅，太瘦弱了！而别的队员也都不行。“好吧，来两个队员，一人抬一只胳膊”，我命令道。

肯仰面朝天躺在地上，两个队员开始拉他的胳膊。他们蹲下，把自己的脑袋放到肯胳膊的下面，但是，在站起来的时候，他们都扭伤了。这个办法不行！他们就像在搬一个重重的箱子，可是箱子太大了，胳膊都绕不过去。

我们已经呆坐在那里足有15分钟了。我感觉就像在迷宫里走了几个小时，可最后走进了死胡同。我一筹莫展。这时候，教官出面了。他真的是个好人！他把我从巡逻队长的位置上撤了下来。我们的训练又驶上了正轨。我感到一丝解脱，又是一个健康的班级了！但是我也清楚，自己没有达到测试要求，因此内心还是隐隐作痛。

领导者们是训练出来的。虽然有些人天生就具有领导素质，但是好在只要你愿意在这方面接受训练，并接受实践过程中必然产生的风险，那么你就能成为一个伟大的领导者。在这本书的开头部分，我曾经说过，我是从步兵的角度阐释

领导力这个主题，而不是学术角度。我非常感激这次机会——军队是在训练我成为一名领导者。要是军队考虑我的内在能力的话，那我可就没这个机会了！

不论你现在的技能怎样，你都有成为领导者的潜能。研究这个主题，接触你身边的领导者，勇敢向前带领大家，一步一步，你就能成为一名领导者！

绕过沼泽的人

对于参加冬季训练的游骑兵来讲，温暖是极其宝贵的。大部分时间，我们都感觉不到温暖。即使有时候暖和了一小会儿，也不能持久。阳光是我们的上帝，而水则是撒旦。因此，根据游骑兵系的设计，溪流总会出现在巡逻路上。我们碰到溪流的时候，在趟水之前，会派小队寻找绕行道路。光是策划道路的时间，就跟完成剩余任务花费的时间一样多。

在达比营的一次特别任务中，为了保持干燥，我们费尽了周折。Hollis 是一条又长、又错综复杂的河流，覆盖着训练区的大部分面积。我们在这个区域曾经徘徊过好几个小时。硬地上布满了泥泞的地块，而这些地块是我们永远需要绕行经过的。我们希望——虽然没有任何理性推断——能够找到一条穿越 Hollis 河的道路，能够让我们保持干燥。

保持脚部干燥，对巡逻队来说与完成任务同样重要。越野向导或者巡逻队长负责带领大家前进，绕过潮湿地区。跟其他巡逻队员一样，我小心翼翼地在水坑旁边绕行，必要的时候，还得从一棵树上跳到另外一棵树上。我知道，一个不小心，踩进沼泽或者水坑，水就会从作战靴两侧的通气孔中灌进来。一旦脚弄湿了，那接下来的路变得漫长而又痛苦，

特别是在冬日的夜晚。

当你身负重荷，穿着浸水的袜子走路的时候，那感觉跟把你的脖子暴晒几个小时，然后围上条僵硬的颈圈没什么两样。每踏出一步，你的双脚都会被水淹泡一次。你的袜子也会错位，聚成一团。这时最好把袜子拉出来，把靴子系紧，尽可能不让你的双脚在鞋里逛荡。不幸的是，没有哪种解决办法是一劳永逸的。而我们却在不停地前进，也没有多少时间让你调整。开始就离水远一点儿，这是最好的答案。

遭遇河流之前的500米，我们前进得非常轻松。虽然道路很脏，但一点也不湿。“真希望前面的路一直都这样儿”，我祈祷着。接下来，队伍的前进速度变慢了。“怎么聚成了一团？前面儿怎么了？”我开始担心。

我看不到具体状况，但是远处飞溅的水花警告我们，潮湿即将到来。我猜想训练的最后一招就是穿过Hollis河。当游骑兵们排成一排，一个接一个地走进沼泽的时候，我还以为能够干燥地穿越障碍呢。谁都不想被弄湿。每个人的心里都展开了剧烈的思想斗争。

虽然这是第一次进入Hollis河流域，但我们并不是对这里的地形一无所知；只不过，我们想得太天真了。我们太忽视地图了，上面清楚地标记着，整条河流的旁边都是与之平行的沼泽地。大家听到巡逻队长说：“看这儿，这儿的沼泽地变窄了，这就是我们要冲击的地方。希望那里不是深水区。”

巡逻队长所要面对的战斗带有政治色彩。几小时甚至几分钟之前，他还是一位班队成员，只需跟随游骑兵纵队前进；而现在，他变成了一名领导者，需要其他队员帮助自己成功。他想远离水域，不仅仅出于舒服这么简单的原因——

而是想让队员们尽可能快乐。作为一名队长，他知道，如果队员们感觉又湿又冷，就会在乎“舒服”这个最基本的问题，而不是全心全意地完成手头的任务。当巡逻队被潮湿、寒冷和疲惫困扰的时候，他所带领的只是一支“不利之师”。那种情况下，整个游骑兵指挥系统也就无法正常运转了。游骑兵在执行任务中遭遇失败，通常是因为过于疲劳，或者强烈不适的体力状态。

“如果进展顺利，那么我们打算从北面绕过河流。要是使用合适的技巧，不知道教官让不让走这座桥。”

教官们早就习惯在 Hollis 河域上演的一幕幕了：走了好几个小时，就为了绕过水域。可是，预定计划耽搁了。于是又决定穿过河流。没想到白天很快过去了，在昏暗的天空下面都看不清楚往哪儿走。所有人都一声不吭地走着，除了每隔一会儿，问问队长是否知道自己的方位。大家也不太在乎队长的话是对是错，只是想看看这个晚上会发生多少事情。

除了天真之外，我们还忘记了听过的故事：以前曾有游骑兵在沼泽地里迷失了方向，结果被困了整整一个晚上；也有人用了一个小时，才在齐腰的水里前进了 100 米。

这些证据都预示着最坏情况，但是，我们忽视了。我们是新手。我们并不完全知道应当从教官那里得到怎样的指导，或者依靠地形做出怎样的判断。一句话，我们只知道，教官也好，地形也好，既不会因我们遭受的痛苦宽恕我们，也不会受到感动。

游骑兵学院的一项生存精神就是拒绝。为了保持乐观的态度，有时候必须藐视很可怕的局面。

我们都不熟悉巡逻的这个领域，但是前些天我们已经深有感触——即使是在干燥的天气，寒冷也会渗进骨髓，身体

会在地上止不住地颤抖。而且，军装也不可避免地变得潮湿——又冷又没法脱掉。在黑暗的凌晨，当游骑兵一动不动地坐守在观测岗的时候，那种感觉，就像伤疤一样无法抹去。你惟一所想的，就是此时此刻，痛苦凄凉。你甚至无力想像午间阳光的温暖。寒冷，已经禁锢了你的想像能力。

巡逻队长很清楚，如果带领我们直穿沼泽，那么所有队员都会落入但丁描写的地狱，整晚与冰冷这个魔鬼同行。得保留学员的士气，得尽量绕过水域，这不仅是大家希望的，更是必要的。

在这样的巡逻里，刚一开始的时候，队长就告诉大家肯定会变得湿漉漉的，那么大家肯定自然而然地首先关注怎样穿越水域，然后才是完成任务。

教官们警告我们："你们这些人，怎么全都跟小猫似的？要想完成任务，你们不能在乎脚下的水，就当它马上就会消失。"

我们听到这些警告，感觉自己不那么像正经八百的游骑兵，因为心理上仍然不够坚强。我们仍在寻找干燥的道路，教官们就在旁边，看着这群家伙在做无用功，他们感到既厌恶又有趣。教官们心里清楚得很，等巡逻结束的时候，所有人都会全身精湿。他们拒绝提供建议，因为这与游骑兵的行军原则是相悖的。真正的游骑兵，无论遇到什么困难，都要勇往直前完成目标。他们知道，当我们第一眼看到水域的时候，就应当毫不犹豫直穿过去，把浪费在保持干燥上的能量节省下来。

现在该我前进了。前面三英尺的地方有棵小树，被水包围着。我找不到比眼前这条更好的绕行路线了。天黑黢黢的，都看不到水底，因此我做了最坏的打算。我把步枪交到

右手，把左手空出来，跳到树根那里的一片草地上，然后用胳膊牢牢地夹住小树。“我做到了!”，我想。我紧紧地拽住它，拉到我身边来。“还不坏。如果这就是最坏的情况，那我肯定能保持干燥!”

可是，没过多久，巡逻队就彻底迷失了方向。在我前面，我看到有5个人扭扭捏捏地，从一块干地上笨拙地蹦到另一块干地上，而且步调还不一致。我可不是发牢骚——我只是希望能像他们一样成功，管他扭捏不扭捏呢。

很快，黑暗笼罩了一切。我们纵队密集靠拢，害怕在穿越水流的过程中走散。树木已经超出了我们的跳跃范围，水也越来越深了。终于，跳也不能跳了，抓也抓不住了，每个人都感受着自己在水中行走时的失败和无能。总有人在黑暗中绊倒，频繁的怒骂和惊呼声，打破了大自然的平静。前面移动的人影看起来很远，于是，我以最快的速度在深及大腿的水中趟进，以免掉队。

水在不慌不忙地变深。刚开始才到膝盖，现在已经没到了我们的大腿。虽然举步维艰，我们仍然小心翼翼地前进，只要可能，就踮起脚。大家祈祷着，条件不要变得再坏了。

在前进途中，有一个地方的树木突然变的浓密起来，但是水还是那么深。糟糕的是，树木长得太粗壮了，用一只手压根就抓不住。水面部分的树根又太滑了，踩也没法踩。树上掉落的东西，巨大的水生植物，还有树根那里的泥浆，这些垃圾弄得水脏脏的。低矮的枝条、茂盛的藤蔓抽打着我们的脸，扎住我们的军用背包。阻滞着我们缓慢但很坚定的脚步。水越来越深，水生植物也愈发稠密，我们每行进一步，都要付出相当大的努力。

水已经没过了腰部，而我们还要在胯部那么高的树根间

移步。这是一幅极不协调的画面，我们试着把腿笔直地从粘稠的水中抬起来，然后把腿绕过树根。水底的地面越来越软，我们的腿和脚似乎都在下陷。周围几乎没有任何坚实的支撑地借以保持平衡。有时，我们会被聚在一起的树根困住，就像有架梯子放在水面上，腿的背部碰到一个横梁，而腿的前面又碰到了另一个横梁。

走在我前面的人是上等兵海因斯。他行动非常有力，当发现自己身陷险境时，他愤怒的声音响彻夜空。我注意到，由于他身体矮小，所以双腿跨过树根的时候遇到了困难。他竭尽全力，但最后总被卡住。要不是树根很牢固地待在他的胯部，我们可能要永远失去他了。他剧烈地扭动着身体，一个劲地嘟囔着："他妈的！"

他已经摔倒过一次了，左半边的身体都浸到了水里，一直浸到肩膀。他感到很沮丧，在全班队员面前，居然这么笨手笨脚！他具有一名年轻士兵的傲气，不愿让长官看到他陷入困境。在他的想法中，他绝对不需要一位长官的帮助。

我看到他正挣扎着，想把腿抽出来，于是决定帮他一把。我从底下把他的帆布军包托出水面，想帮他减少一些重量，让他能够轻松一些。然而不幸的是，我把帆布军包托起来反倒增加了他肩膀上的压力。在我的"帮助"下，他最后连腹部也浸入了水里。他晃着脑袋，免得头部也泡到水里。然后，他对我叫嚷起来，我从没听过那么大的声音。当然，在剩下的路上，我再也没有帮助过他，即使有时他需要我助一臂之力。

那个夜晚，我们重演了老游骑兵的故事，而这个故事还会被下一组游骑兵忽略——是的，我们迷路了。

我们被困在树根丛中已经3个多小时了。教官开始感到

厌烦："所有人！我说所有人！把你们他妈的手电筒都拿出来，奶奶的，巡逻队该前进了！"远处有一束灯光亮了起来。"所有人！都朝着白光走！"他叫喊着。

我看到光柱从前面弹了回来，离我只有20米远。在此之前，我所见的世界就是前面人和后面人的黑黑的轮廓，所听到的只有巡逻队的嘈杂声。刹那间，我的世界膨胀了，我能够分辨出班里其他队员的轮廓。在我和那道白光之间，隔着很多树，但我立刻就能到那儿了。此刻，所有的游骑兵都认为进入了休整状态，不再属于评估阶段；大家开始叫喊："过来，在这儿呢！就在这儿！"也有一声声的回应："等等！我们马上就到！"我们知道，不必再花费整个晚上与这条河流抗争了。整个队伍都振奋起来，而阵阵呼喊声就是大家心态的反映。

很快，我意识到白光开始移动了，而且非常快。我们紧随其后。等到河水尽头的时候，我们感觉很突然，不像刚开始碰到的时候。这主要是因为我们不再迂回前进，不再寻找干燥的道路。我们直线挺进，水压根就不再是大家关注的对象了。从河水里爬出来的时候，每个人都很疲惫，浑身湿淋淋，就像落水狗一样。大家开始面对早就抛在脑后的任务了。

没有人对自己穿越溪流区域的样子感到骄傲，尤其是我们居然那么胆怯。不过，我们毕竟走了过来。希望不要在返回途中再来一次。

有人为我们提供建议，这本是件好事。但是其中也有缺点，就是当这个建议会让你遭罪的时候，你一般不会接受。当晚穿越河流的每一个人，都很想找个借口告诉教官，让教官知道道路为什么那么难走。而且也会很高兴听到这样的回

答："嗯，你是正确的。叫几辆卡车来吧，可以更快地让你们绕过这个糟糕的地区。"当然，这不切实际。

今天，当我环顾四周的时候，还是发现有很多人在"沼泽地"里仅仅走了几米远。他们从一棵树上跳到另一棵树上，从没弄湿自己。一些人已经待在原地不动很长时间了，只是从一边跳到另一边，从不前行。他们的借口是什么？"我会被弄湿的。"如果你打算完成一些有价值的事情，那么你就会被弄得湿漉漉的，这个道理很简单明了。放弃这个借口，征服困难，然后大步向前吧。你越早行动，就能够越早意识到那根本不会害了你，就能够越快地抵达自己的目标。

有的人会为寻找不现实的捷径绕道而行，这种行为是很危险的。因为这意味着要么放弃前进的希望，要么走上其他人都不会认同的捷径——做出一些非法的、邪恶的或者不道德的事情。

我和合作伙伴在税收这个行业建立了一种与众不同的商业模式。为了建立这种模式，我们攻克了许多法律、后勤以及其他问题，花了几年的时间和几百万美元。你可以这样认为，我们在没有做出完备计划之前，就一头扎进了水里，除了我们还拥有乐观的精神与坚定的信念。

在任何一次大型的商业活动中，你都要把业务细节展示给别人，我们也是这样做的。但是一不留神，我们就会把业务教授给那些野心勃勃的人，进而他们打算转向，与我们展开竞争，这种情况至少出现过四次。他们就是那些绕着沼泽地走路的人，想要获取本不属于他们的东西。我们向这些人提供了一些建议，他们接受了建议，认为那是捷径。对他们来说，把我们推倒，然后踩着我们的身体，一点儿问题都没有。但，他们想保持干燥。

在类似这种情况下，破坏力可比出现竞争巨大得多。比如，我们的签约人在还没提供重要服务的时候，就撕毁了合同，由此造成的损失危及我们企业的生存。我和合伙人达伦·奥利弗，为了挽回损失，几个月都没怎么合眼，付出了极为艰苦的努力。在竞争如此激烈的环境中，想保住企业，想实现业务增长，都是很困难的。此外，当面对背叛、挫折的时候，当那些必须处理的工作堆积起来的时候，人们很容易放弃。我们也可以找借口，找到充足的理由，来说明为什么无法继续。身边的每个人都能接受这些借口或者理由。但是，我们真正面临的问题是什么？就像在本章开头的问题一样："好，你想怎样呢？成功——还是找借口？"

西点军校和游骑兵学院培养了我的一种习惯，就是审时度势，而且从不找寻借口。这些都为我日后应付突发情况做好了准备。达伦和我都没打算放弃过。想一想，要是我们放弃了，那些绕着沼泽地画圈的人该怎样地满意！

如果你正开始一段征程，但发现自己不是前进，而是原地徘徊的时候，你是否能允许别人超越呢？要是的话，你会看到人家前进，会看到人家采取了决定性的行动，还会看到人家获得丰厚的回报！你不应该成为那个前进的人吗？你得到的回报真的源于自己的行动吗？虽然不容易，但，还是直接跳进水里吧！

祈祷者

游骑兵学员们最为关注的就是保持力量与健康。我曾经听说过，只要经过游骑兵学院的训练，都会留下一些伤害。据说，有个学员得过一次痢疾，还摔坏了一条胳膊，但他仍

然成功毕了业。随着训练的进行，我意识到这些都是非常真实的。仅仅在开头的几个星期里，我就看到有人肋骨折断、鼻子爆裂，或者腿部骨折。我自己则感觉右肩和右臂使不上劲儿。

我看到这种状况仍在继续，并感到自己身体产生的变化。对游骑兵学员来讲，保持健康、远离疾病困扰不啻为一场战争。我在学院的最大遗憾就来自这种情形。我过于关注保持自己的力气，以至于不会主动去搬 M60 机关枪或者 PRC-77 无线电等重负。装着模拟弹药的塑料箱，在那些没有额外装备搬运的队员间平均分配。我总是携带尽可能少的装备。行军，或者我们所称的向前移动，已经位居次位，但是节省背军包的力气却总是在关注之列。

我感觉就要被课程压垮了。本已羸弱的膝盖，似乎无法承受训练的压力，就要弯曲屈服。虽然得过且过的生活哲学现在已经被打破了，但是此时此刻，都想像不出明天会怎样度过。游骑兵学院的生活似乎没有尽头，我从未盼望云开日出的景象。我坚持不下去了，几乎痛哭起来，这是有生以来第一次有这种意识。在此之前，我没有放弃过或者被迫放弃过任何事情。现在，就是我面对自己弱点的时候！我被自己坠入的深渊挫败了；然而，我仍然能够选择留下还是离开。

在下山返回昨晚会合点的路上，虽然背着那个无线电，我整晚感觉都极其不爽，但我还是做到了，我仍然是一名遵章守纪的游骑兵。不幸的是，我用光了所有储备的体力。甚至摘掉笨重的帆布军包，我的腿仍然发软，只能缓慢移动。巡逻结束之后，右肩和右臂的感觉好了一点点。我并没担心会形成永久损伤，只是我的右手暂时提不起任何东西了。

精神上的疲惫在撕扯着我的决心，我只想找到一种简单

的方式赶快结束。“我甚至都抬不起头，怎样才能度过剩余的时间呢?”我扪心自问。但是，我身体的某一部分已经爬向下一级台阶，似乎知道尽管困难重重，但我绝不能放弃。我想到了在我之前进入游骑兵学院的人，所有带着游骑兵飘带的人。其中有许多看起来比我还要瘦弱呢！“如果他们能够做到，那我也能。”我不止一次地这样告诉自己。那个时候，这是一个颇具鼓舞力的想法。不过现在，它几乎不能感动我了。

由于巡逻的性质，我经常独自思考，但是这次不同。我不能与班里其他同学一起去食堂吃饭。因此当人群散开后，我才到达食堂。在夜晚，甚至连通往食堂的路都是一片平静。没有指导员在，所以我可以安闲地领取食物，然后找个地方坐下。我特意选了一张空桌子，把 LBE 放在椅子上，武器靠在桌子旁，然后坐了下来。此刻的温暖与安静，与今天的其余 22 小时宛若两个世界。

食物就摆在我的面前。多少个寒冷之夜，我都梦到过这个景象。但是在吃饭之前，我低下了头。我很疲惫，但我低着头、闭上眼睛不是为了休息；我这样做是为了反省。我静静地坐在那里，想到了家人和朋友以及他们给予的支持。我知道自己在祈祷。奇怪的是，当抬起头的时候，我有了一种重生的感觉。在只有短短一分钟的时间里，我拥有了力量和信念，是任何有形的东西都无法产生的。这是一种奇异的感觉，不仅是精神上，身体上也是。当我睁开眼睛的时候，似乎经历了脱胎换骨的洗礼——我更加强大了。

我坚信精神的力量，我们极少去挑战它的极限。当激活我们潜伏的精神力量的时候，强烈的感情能够产生什么力量？信念能够产生什么力量？那个夜晚，当我站在意志和体

力的悬崖边缘，摇摇欲坠的时候，我很幸运。我直面了个人的失败，并且拒绝了它。

你是否也能够培养自己的这种习惯呢？要成功应付放弃的念头！能的，跟其他习惯一样，你肯定能！除了克服巨大压力的能力与保持洞察力之外，精神力量还包括什么呢？答案是永不放弃的习惯。它与不找任何借口的习惯是孪生双胞胎。如果你养成了其中一种，也就同时养成了另外一种习惯。

睡觉之时

虽然感觉很累，但我们还是起身迎接作为领导者的挑战。这是一种本能反应，是为军队效力的行为，也是顺利从游骑兵学院毕业的努力。

“好，下面这些游骑兵，”教官叫道：“史密斯、洛佩茨、纳尔逊、米切尔还有巴勃。”

尽管我知道自己应当担当某个领导职位，但心脏还是有点儿加速跳动。我抓起武器，跟着教官到队列之外。他让我们坐下，记录任务细节。“好，情况是这样的，”他开始讲，然后大体介绍了我们的伏击任务。

我们总是关心真正的任务何时到来。任务的时间越晚，游骑兵们越可能懈怠，或者对周围的环境只能保持半警觉状态。我们是不是傍晚出发？是不是天一黑就开始埋伏？还是清早的什么时候？清早总是坏事儿。因为一整夜都不能合眼，完成任务之后，我们还得前往巡逻基地，要走5到10公里的路。

巡逻队长是个高大消瘦的学员。即使当选为队长，也还

是一幅冷漠的表情。当他没被选上的时候，很难有什么事情能让他移动起来；奇怪的是，此时此刻他还是那个样子。曾有传言说，他把巡逻队搞散了，结果得到一个“不成功”的评语。但这也可以鼓舞每一位领导者。所以，像许多公平计划一样，当那个下午行军之时，我们把传言留在了巡逻基地。

我担任的是武器班班长，在伏击行动中具有重要作用，因为我负责的机关枪队埋伏在两端，并且是开火的标志。计划、勘测、安全、控制，是巡逻的四条准则。我决心超越常规，采取最后一条准则——控制。对于整个巡逻队来说，我就像是主场观战的裁判，比赛紧张而又激烈。

为了在凌晨两点抵达埋伏地点，我们傍晚开始行动。这将是一个漫长的夜晚。因为没有月光，所以我们行进的速度很慢，而我们的行进路线，也与往常一样，是令人质疑的。有几次，巡逻队停驻的时间比平时长了一些。我跑到队伍前面，去看看怎么回事。队长很容易辨认出来，因为披着雨披，还打着手电筒。

在巡逻时迷路，或者至少不能确定具体方位是家常便饭。今晚巡逻队队长得到了幸运之神的眷顾。当我走过去，看看为什么停止前进的时候，我听到巡逻队队长以一种毋庸置疑的口气和教官说：“我们就在这里。”

他是仅有的几个曾经提供过一些帮助的教官之一。他问道：“你确定你们现在在这儿?”

“嗯，我想是的。计步器显示我们已经走了三公里，朝着这个方向，因此我猜，这里就是应该所在的位置。”他的回答有些犹豫不决。

教官继续引导：“你记不记得翻过那个山谷，然后走上

高地?”

“啊，是啊!”巡逻队长喊叫道。

我就在一边听着、看着，直到他们全部搞定。这比我走回队伍中的位置而不知道什么时候能够继续前进要好。我看着手电筒的灯光在巡逻队长雨披下又晃动了几分钟。对于教官的帮助，我一点儿也不反感。第一次就能找到我们前往的地点，要比整个晚上寻找伏击地点要好得多。

“那你觉得现在的位置在哪儿?”他继续提示。

“我想，应该到了这个区域。”队长以一种询问的口气说。

教官最后说道：“我同意你的看法。现在设定方位角，让巡逻队前进吧。你有两分钟的时间。”教官从临时掩体下爬了出去，走到了另一边。

我也返回到巡逻队中的位置。

我们继续前进，队伍一片安静。每个人都本能地躲过树枝，跟着队友往前走。佛罗里达的地形不是沼泽地，就是轻微起伏的山地，上面覆盖着一层非常松软的沙土。树木很细，也很稀疏，背着大大的帆布军包在树林中行军，并不是一场真正的挑战。雨滴开始稀稀拉拉地滴落，马上就要下雨了。尽管有点凉，但雨不大。接着，雨越下越大，我们立定，戴上湿湿的顶篷。在傍晚时分就被淋湿，然后整晚坐在散兵坑里，可不是什么好主意。我们又行进了几公里，然后开始巡逻的埋伏和装备阶段。

一旦队伍停下来，寒冷就成为一个现实问题。因为身体不再释放热量，所以渗进衣服里的汗水和雨水开始变冷。在这种非能量集中型巡逻之前，这个过程就像剧烈的齿轮转动。当主轮的转速突然降低的时候，大多数人只能留守在集

结点，由小型的勘察队查看伏击地点。

我坐在黑暗中，雨衣尽可能地遮住头和腿。还好，没被淋湿，但是雨水击打着我的雨衣和背包。我一动也不敢动，怕雨衣上的水流进衣服下面干燥的地方。我在进行最后的防御战，如果雨水流进去了，哪怕只有一点点儿，那么我也是被打败了。雨越来越猛，但是我的盾牌防御住了。虽然越来越冷，但身体起码还是干燥的。突然，我感觉到，雨水从脖子上面雨披细小的裂口处，顺着后背流了下来，流进内衣里面，就好像是混杂进我沮丧的情绪里，然后溢了出来。我还是不想动，因为那样会愈来愈糟。我极其痛苦地僵坐在原地，就像被刀割一样，又不能作声。勘察队终于回来了，该到我们出发去伏击地点的时候了。

行动起来，感觉就暖和了一些儿。雨越来越小，变成了毛毛雨，而空气温度却在继续下降。在伏击地的准备过程中，我把机关枪架在战线的两端。巡逻队长自己待在伏击地点的正后方，跟往常一样披着雨披。我在机关枪架设点之间检查，并时常跑去与他协商。他极少离开战地指挥所。我也从没见他检查巡逻队的伏击放列位置。我仍然向他报告最新情况，直到我发现他根本就漠不关心。教官四处察看，检查我们的工作。我负责的伏击地点已经掘好壕坑，弹药和掩体也已准备好了。

离准备结束就剩几分钟，我最后一次检查了机关枪的两个架设地点。回到机关枪那里时，我感到精疲力竭。这挺机关枪负责发出攻击信号，已经准备就绪。“好的，可以坐下来等了。”我想。我爬进送弹兵后面的洞里，把雨披扯过来遮住头。我们两个看上去就像马夫，只是我们是膝盖着地。我把头倚在送弹兵的背上，想要休息一会，并感受一点儿他

的体温。

嗒嗒嗒嗒……“机关枪开火了!”我的脑袋从送弹兵的背上滑掉下来，抬头一看，整个队伍都从散兵坑跑了出来。“回来!你们他妈的回来!”我大叫道：“马上给我回来，你们这些婊子养的!”他们把整个计划推动了起来，而我呢?我会得到“不合格”的评语!我被激怒了。

这时，那名送弹兵——我西点军校的同班同学——回过头来对我说：“攻击行动已经开始了!”

我从散兵坑爬出来，跟着他们穿过公路，搭建防御工事。这时，我还是一头雾水。

一等工事在伏击地远端搭建好，我就问他到底发生了什么事。

“你跟我们一起跳进洞以后，不到20分钟，敌人就出现在公路上了。”他解释说：“我们在最佳的时机开了火。两挺机关枪都打得不错。然后整个攻击行动展开了。我们消灭了敌人，然后横扫了目标，与计划完全吻合。有什么问题啊?”

“哈哈，没问题，”我大笑了起来：“跟你们一起进洞的时候，我一定是摔倒了。直到你们开始袭击目标时，我才醒过来。整个儿伏击行动的枪战过程，我都错过去了!”

我很高兴，在坐下之前，完成了装备工作。

那个巡逻队队长真得了一个“不合格”，而所有班长都合格了。这还是很公正的。

在游骑兵学院训练接近尾声的时候，即便仍在应付疲劳、饥饿、寒冷和经验的缺乏，我还是获得了领导者所应具备的能力。为期几周的训练中，我从把整个任务当成零散的拼图块块儿，发展到统揽全局。这种作为领导者的新能力，让我能够为完成任务设定框架，带领小队取得成功，虽然我

不合时宜地小睡了一下。一个成功、自立、运行良好的团队，难道不是每一名领导者的目标吗？

坚持不懈

从游骑兵学院毕业后的许多年，对我来说是个冒险，尤其是最近两年。当我选择为一家小公司的老板——达伦·奥利弗做兼职工作的时候，我一点儿也没意识到，自己跨进了当老板的门槛儿，进入了自由竞争的企业世界。几乎从第一天开始，我就感觉像在拉着喷气艇滑水。我开始了一种没有疆界的专业生涯。

立刻，我就接受了达伦的目标——要在全国创立我们自己的公司。尽管每周只为他工作 20 个小时，但我的工作量可不小。我也开始与那些有助于我们成功的人士打交道。不到一个月的时间，我就开始在办公室全职工作，把其他独立的咨询业务挤到休息日和夜间。在扩张阶段所需要的工作量和创造力是令人咋舌的。我很快就迸发出了为公司远景奋斗的激情。

达伦开着他的福特 F－350 卡车，沿着学院林阴道前行。那神态就像开着辆跑车一样，尽管卡车的轮子就像有轨电车一样，都快压到马路中间的白线了。他把胳膊肘架在打开的车窗上面，身体向左稍稍倾斜着："一旦我们步入正轨，每个月西雅图都会给我们送来 200 万左右的美金，这意味着净收入将有 30 万。"

在西雅图的团队实际上是我们的一家合伙公司，他们已经十分精通组建独立的咨询队伍。他们赞成我们的创意，并建立了一个全国范围的营销队伍。我们则四处奔波，为顾问

业务出售的税收服务，寻找合适的买家。一想到我们已经拥有了一个了不起的供应商和宏伟的拓展计划，所吃的苦就微不足道了。一旦业务步入正轨，我们就可以不必插手了，在西雅图的合作伙伴将承担全部的工作，并付给我们15%的收入提成。这是一个美妙的计划。

大约一个月之后，整个工作进展到了二分之一，达伦给了我5%的公司股份。但是他跟我说话的口气，总像是和一个平等的合作伙伴一样。这一方面感觉很棒，另一方面也让我瞎琢磨起来。“除了保证原材料供应和确保足够的签约人以外，不应该再有任何的费用支出。这样剩下的就都是我们的。”

我坐在车的右座上做起了数学题。让我算算，30万的5%是多少……

他继续说道：“我打算搬到一个岛上去。”当他驾车穿过联合大道上陈旧的黄光时，他又说道：“我会在海滩的某个地方办公。在那儿，谁也找不到我。那是一个多么安静的地方啊！”

不错，真不错！我都飘了起来。30万美元的5%是5美元——10美元——15000美元！我完全沉浸在对未来现实的憧憬中。我的梦想马上就能实现了！这种可能性让人几乎无法抵挡。我一言不发，安静地看着窗外。

“这笔钱一月份就能进账了。”他说。

“你真这么认为?”我往后靠了靠身子。

“噢，当然了。那些一线人员可都是专家，这份工作可以让他们更多地发挥特长，而且我们提供的薪水也比他们原来的高。不用太多的磨合期，一旦车跑起来，我们还真得限制顾问的人数呢！”

“嗬嗬，跟我开玩笑呢吧！”我不以为然。

“绝不。我没开玩笑。走着瞧！”他说道。达伦身上有一种自信，我无法形容、也不知缘于何处。

我希望他说的都能变为事实。当时是7月份，我每个月仍然只挣2000美元，还得靠信用卡上的钱生活。信用卡太多了，那些费用我都承受不起了。不久前，我拿到了另一张信用卡，可以把所有的资金都转移过去，这样6个月之内都不用承担任何费用。我争取到了一些宝贵的时间，正好能维持到明年一月份，到时候再去偿还沉重的费用。上帝啊，让我们的生意成功吧！

我们驶入停车场，从卡车上面爬下来。我们的总部仍然只是两人团队，并且位于达伦妻子咖啡店的角落里面。要是你想走到一旁，你就必须得在门和书架之间挤过去。尽管我对于所要从事的业务领域完全陌生，但是我相信直觉和学习能够助我成功。一个人的办公室需要多大，或者应当怎样进入某个领域，我知道这些方面都没有规定限制。也不能凭借这些就断定他或者她掌管的公司规模。我很满意这份工作，没有头衔，也没有封顶收入。达伦也是如此。在那间办公室里，我们不仅仅做税收业务，还与两家公司合伙经营——一家国际贸易公司和一家专业服务公司。

我所遇到的人都是商业领域的游骑兵。他们每年的业务量已经达到几百万美元。并且还在研发新技术、开辟新领域，连现在的生产规模都有点捉襟见肘。即便砍掉一半，他们的收入项目也大得惊人。他们所有的拓展计划都是面向全国或者全球的，没有仅仅限定在地方范围内的。尽管我感到没那么得心应手，但是我意识到，良好的判断力、想像力和决心统治今天这个领域。在会议上，我一般都是静悄悄地坐

在那里，做着记录，而此时达伦则和别人讨论着各种可能性，话题通常颇具争议性。

在彼此个性的磨合过程中，随着计划执行的深入和资金的消耗，我们与西雅图团队的伙伴关系也出现了一些不愉快。就像所有合作一样，为了实现风险投资的成功，既得利益使得我们双方最终都只关注自己手中的业务。

我坐在自己的办公桌前，开始阅读电子邮件。达伦拿起电话，听听有没有语音信箱留言。一分钟之后，我看到他坐回椅子上，倾滑了一下。他的表情很严肃，瞪大了眼睛盯着我，好像刚才发现了关于我的可怕的秘密一样。我立刻感到焦虑和好奇。他又听了20秒钟的电话，然后挂掉电话，脸开始涨红起来。

“他们不能这么做，”他轻声说道。

“谁不能什么?”我问。

“西雅图那些人决定把重心放在他们现在的业务上，不打算跟我们合作了。”他回答：“我们的项目和他们的思路之间有障碍，他们在整合的时候，遇到了各种各样的麻烦，他们决定不再给项目投钱了。”

我感到出离愤怒。那些人有资金实力，对我们的业务程序也有基本的了解，并且还有现成的营销队伍。如果他们想自己干的话，完全能够做得到，我认为他们就想自己单干。“那么，你觉得他们是不是要自己干了?”

“一定如此”，达伦的口气毋庸置疑。

在那短暂的十秒钟里，我们又回到了原点。轻松赚钱的美梦即将实现，可又突然破灭了。终点的那点灯光消失了。我们又成为在咖啡店角落里办公的两个家伙，只有好的主意而已。所有关于未来的选择开始在我脑中翻腾：辞职去找一

份新工作，做全职顾问，从事其他业务，或者，或者我们自己做公司？我已经决定了下一步棋。

“那么……？”我追问道。

“那么什么？”达伦说。

“那么，我们自己做公司？”我回答。

他只是看着我。我想，他还在考虑怎样在一个小时之内到达西雅图，然后冲进那群人的房间。“没问题，”他说道：“我们必须自己整理思路，而且要尽快。我要破坏那群兔崽子的计划。”

我们两个都清楚，摆在面前的，是一项让人望而却步的任务。我们需要自己拟定营销材料、广告宣传，需要自己跑销售。我们还必须自己编写培训手册，建立营销体系，而且还要比专家做得更好。我们就站在沼泽地的边缘，没有地图。我们不知道沼泽地有多宽；如果我们支撑不住，也不会有教官的当头一喝拯救我们。为了启动业务，我们要投入全部的精力和资金，而我们对结果也无法确定。

从个人角度讲，我又回到了一个十字路口上：前进还是原地转悠呢？

“用这种方法，我们会赚更多的钱。”他说。

在过去的两年里，我们曾经四次面临类似的重大决策。更重要的是，我们渡过了数百次的难关，虽然不是生死攸关，但也需要当机决断。我在游骑兵学院所培养出的成功习惯，直接通向我为实现当前目标而进行的日常努力。这是一条正确路线，我们无须质疑。除了勇往直前，我们不应该允许走其他路线。我们还要确定我们的共同决心是独一无二的。就像陆军侦察兵一样，我们都喜欢对他们说：“出发，开火。”达伦和我都做到了这一点。

今天，我们拥有超过一万平方英尺的办公面积，和近50名的员工。

对于未来，我们仍有恐惧，仍不确定，但是我们对自己坚持不懈的能力是充满自信的。

游骑兵巴勃之路

无论你此刻身在何处，你都可以从那里起步，并最终拥有领导者的能力。毋庸置疑，你需要坚持不懈，有时，你还会发现自己看上去像只青蛙。

从培养坚持不懈的精神出发，这种做法很可取，因为这种品质就像一辆汽车，可以载你到达任何课程的门口。如果有时你失去了这种精神，那么此后的所有教育经验，你都无缘接触。坚持不懈是获取任何成功的先决条件，是最基本的要素。讲述这点是为其余章节做基础铺垫。为了使你学习领导力的其他课程，培养负责别人的能力，这一部分的内容是必需的。每一个成功人士，在挑战面前，都具有坚持不懈的耐力，而他的竞争者则失败了，因为他们不具备这种品质。这些成功人士，都是从未成型的阶段发展起来的，他们自己以此为豪，只是今天他们可能不愿与别人分享而已。你是否曾经想过著名主持人拉什·林堡的第一次广播、投手诺兰·莱恩的第一次投球、斯蒂芬·斯皮尔伯格的第一场电影、高尔夫巨星泰格·伍兹的第一次挥杆或者诺曼·施瓦茨科普夫少将的第一句命令？毫无疑问，你已经迈出了第一步。

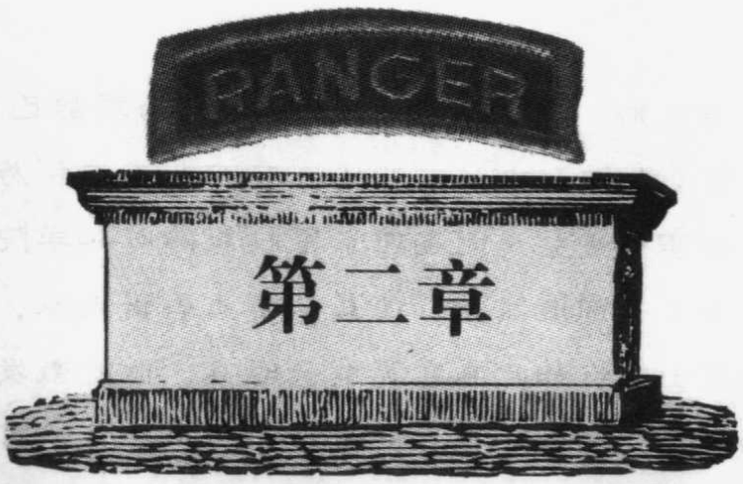
当你从自己的口袋里随机挑出拼图块块儿，成长到能够在睡觉时完成一项任务，你将获得洞察力，将变得自信。你的追随者正期待着他们的领导高瞻远瞩，规划未来的蓝图。

他们想对你充满信心，期望你制定的计划和今天的任务都在带领他们，驶向未来成功的彼岸。跟随你的人们可能不具有先见之明，但是跟随永远不会受到激发。

我对领导力的许多理解，都来自于反思激发我前进的东西。我相信人们会对值得付出的挑战有所反应。如果18年前唐纳上校做简介的时候，在我面前提出挑战的时候，我没有做出任何反应，那么我绝对不会处在此刻的地位。虽然大部分人对于挑战只是做出肤浅的反应，但是克服困难、取得成功的欲望是人类的本性。不过，在当今的社会，个人选择已经变得极为重要，舒适是普遍追求的生活目标，因此，大部分人在征服第一步困难后，就会放弃一个值得追求的目标。摆出事实，告诉他们坚持不懈能够获得的回报，是你领导工作的一部分。

提供一种挑战，树立一个目标，你就有能力发动别人。同时，你有义务让他们在克服困难的过程中，集中精力达到最终目标。不光赚钱可以发动别人；你还利用很多更加重要的方法，比如虚心倾听、欣赏、辛勤工作以及以身作则。

在接下来德克斯·唐纳的故事中，你会看到这些方法的具体应用。他还会教给你开着摩托车爬树的技巧。



谦　逊

罗伯特·德克斯·唐纳

德克斯·唐纳上校在陆军部队的军龄已有31年，曾参加过两次越南战役，在西点军校和游骑兵学院都享有盛誉。他在西点军校和游骑兵学院的经历，听上去都很简单。但是，当他告诉大家，他领导的战士拥有如此丰富见解的时候，他就激发了士兵的斗志，可以让士兵们表现得更为出色，可以让整个任务过程充满乐趣。

要和蔼亲切地询问你的手下，倾听他们的观点。我们需要在会议上倾听，因为下一个需要发表意见的人很可能就是你；我们需要倾听自己身体的感觉，这样才能为了队员的利益和任务的完成，知道何时撤退。倾听需要谦卑之心。在倾听与思考的过程中，一个谦逊的人需要在别人面前克制自己的想法和观点。唐纳上校深有感悟，他的作用绝不是通过装腔作势，绝不是通过命令和自夸来树立自己的形象。他所倾力打造的，是能够胜利完成任务的成功团队。

那么，你关注的是什么呢？对于你身边的人，为你工作的人，或者你为之工作的人，你又怎样进入他们的思想世界呢？

感谢预兆

过去，我曾经希望成为一名领导者；现在，我真的成为了一个领导者。这一切，我都要感谢西点军校和游骑兵学

院。在经历越南战役洗礼之前，我并没有真正意识到这两所学校在我身上开发出的领导能力。1965 年的 7 月，我作为第 35 游骑兵营队的顾问赶赴越南。一天，我坐在稻田里，对死亡、疲惫和饥饿的恐惧，以及回家去见妻儿老小的强烈渴望涌上心头。我意识到了生命的一些真谛。坐在泥泞的、散发着恶臭的田垄上，双脚埋在水里，我在思考我有多么想远离这个地方。我感到自己无比可怜，默默地对自己说："不行了，我要放弃了。这对我来说太艰难了，我不喜欢这样。我要投降了。"

突然，天空划过一道亮光。起初，我以为是曳光弹，但马上，我又觉得角度太高了。"不可能是曳光弹，"我想。当我意识到那是一颗流星时，我对自己说："也许这就是一个预兆，上帝想告诉我些什么。"我的思绪飞回了过去。我曾经战胜过高中的橄榄球赛、征服过残酷的军营生活，也曾度过军官学校的底级生年代和随后的三年军校生活。在修道院一样的环境中生活，我经受了作为一名军校学员所要忍受的挣扎、翻滚，然后参加了游骑兵学院。在 8 个星期纯粹地狱般的时间里，我完成了各种各样不可思议的事情，之后到陆军军队尽职。我想："你自己知道，自从进入陆军部队，与我以前的经历相比，任何事情都那么轻而易举。"这种猛然迸发的想法，带我进入了一种良好的状态。

也许那颗流星划过天际的原因，是要提醒我，毕竟每天都有饭吃，大多数晚上也有觉睡，这已经比我的军队生活好得多了。其实战争并不像电影中描述的那样，不是时不时穿插着恐怖场面的夜以继日的疲倦生活。实际上并不需要每时每刻都保持战斗状态，你有充足的睡眠时间。

那颗流星进一步提醒我：你已经忍受了西点军校的四年

生活，现在的职业生涯已经相对轻松了。西点军校之所以能够成功培养出优秀的领导者，有许多原因：学术和身体上的挑战；“责任、荣誉、祖国”价值观的慢慢培养；以及战争中发挥巨大作用的能力——与他人相处的能力。在战争中，你需要清楚怎样与人相处，这样才能共同在散兵坑中存活几个月。西点军校要求我们每六个月更换一次室友，我深信其中一个原因就是要培养我们这种能力。另一个原因是防止我们互相残杀，如果我们还要共同生活的话。有时你会碰到一个不喜欢的室友，作为一个年轻人，你就需要学习怎样处理你们之间的差异，如同需要在散兵坑中学习怎样和那些家伙相处一样。我想：“我已经熬过了所有艰难的日子，我现在正处于良好的状态之中。”于是，我抬起头，望向天空：“谢天谢地。我感谢那个小小的预兆。”从那以后，我知道了自己前进的方向，再也没有踌躇过。

你的命令和行动是什么

游骑兵课程教会士兵做的是，如何在小规模作战中领导他人。除了这点，这些课程还赐给小伙子们另外一份礼物，那就是自信，是对处理困难和危险事件的信心。别笑，这可触及了你的体力极限。在军队中，每个领导者——别管是步兵，还是其他什么兵种——都需要知道自己的体力极限。在作战中，只有了解自己的体力极限，你才能判断出能够带领部队行进多远。要是领队者都累了，他的部下也很可能疲惫了。

在训练中，你可能要时不时地扮演指挥者角色。你们已经在丛林中徘徊了 5 天 5 夜，连眼就没有合过，一天就吃一

顿饭。偏偏这个时候，你们原来的领队“牺牲”了。教官可能会喊：“唐纳，你来当头！”你就得非常迅速地判断出，在这种环境下，怎么领导大家。

唐纳跌跌绊绊地跑到队伍前面，教官对他说：“唐纳，现在你负责指挥了。你的命令和行动是什么？”

你说：“定位兵！定位兵在哪儿？”

定位兵拖着脚来到你面前，你命令他：“报告方位！”

我再说一遍，游骑兵学院会经常把你放在指挥的位置上。领导者们必须知道如何应付这种情况，必须有能力在困苦的环境中带领大家完成任务。其他的成员也必须信任他的能力和决心，直至任务完成。大家必须彼此信任。士兵的准则就是——“责任、荣耀、祖国”。这意味着我可以不管我的后面，由你来负责安全——你也一样。如果你不是遵循这条准则，那么即便你就在我旁边，我也不会信任你。因为你不会保护我的安全。在需要支援的时候，或者在生死关头，我必须相信，你会掩护我。课程教给大家信赖别人会怎么样，也让你知道身负别人的信任是一种怎样的压力。

游骑兵学院会把你放在极端环境中，有时甚至是危险状况，教给你怎样带领士兵完成任务，怎样取胜，并带他们返回。如果你正带领部队穿越沼泽，气温 30 度，水温 38 度，而你的部下又全部感染了低温症。你最好找到一条通往目的地的道路。为了保护好你的队伍，也许还需要组织火力。让你的士兵们暖和起来，因为如果你不把他们带到目的地战斗的话，就不会打败敌军。然后，你还需要把该死的士兵们活着带回去。你越是能够激发士兵，他们就越是信任你的能力。士兵们对你能力的信任程度，与他们所受到的激发程度密不可分。

复　仇

佐治亚州班宁堡的第29步兵连扮演侵略者，与我们展开敌对训练。在佛罗里达，他们由伯顿上尉率领。当时他们假扮成一个正规军事单位，给我们制造任务，骚扰游骑兵学员。现在他们已经不再是专门的敌对部队扮演者了。

一天夜里，他们掳走了我的同班同学弗兰克·海伦娜。我们其他人则继续巡逻，返回营地。在营地，我们会得到关于他的最新消息。

班里的几个士兵正在谈论着，我也靠上前。“该死！他们把他的鼻子打坏了！”其中的一个小伙子说道。他顿了顿，接着说：“我猜他们肯定把他塞到吉普车的后面，脑袋上给他套了个军包。肯定是伯顿上尉把军包摘下来的时候，用胳膊肘给了他一拳！当他被带到医务室的时候，我看到他了，脸上缠着一条大大的旧绷带。”

消息迅速传开了，虽然又累又饿，但是迸发出来的复仇念头，又让我们群情激昂。没过多久，我们就有了一个计划——一起去把伯顿上尉给抓回来。

我们三个年轻人蹲在黑暗里，等着上尉路过。这不是干不干的问题。不能回头，也不能重来。伯顿的块头不大，但是也不小，所以当他路过的时候，他们两个一起冲上去，一顿猛打。

他们两个制服了他，塞住了他的嘴，然后迅速地把他带到树林里面比较安全的地方。真正的折磨开始了。他们把上尉的裤脚系紧，用松果塞满他的裤子。接下来的一幕谁也想不到，他们在上尉的那个地方系了根绳子，从两腿之间绕道

后面，再在脖子上缠几圈，就这样带着他走了几英里。

上尉小心翼翼地走，避免出现永久性的损伤。隔一段时间，他们就用靴子抽一下上尉的后背，赶着他往前走。他们觉得这很有趣。这个时候，上尉肯定是想，最好别吱声，也别反抗："这些恶心的游骑兵，连这个都做得出来，还有什么把戏玩不出来的！"

伯顿上尉返回营地的时候，有点儿瘸。他有理由再三考虑，是否还会受到其他游骑兵学员的人身攻击。他从来不知道偷袭者是谁。但是，这个事件之后，他得到了我们的尊敬。因为他从来没有抱怨过，也没有威胁过谁，而且，在接下来的训练中，还跟我们相处得很愉快。

过了许多年，我在战争学院碰到他了。我跟他提起了这件事。我觉得这肯定是他生命中很奇怪的一幕。他的第一反应就是："噢？你也跟那些小混蛋是一个班的？"

把绳子解开

在一般情况下，佛罗里达黄河的宽度大概有 50 到 60 英尺。但是在我们单索桥训练那天，水都没过了堤岸。不止于此，那年的冬天还来的特别早，昼夜温差有十几度，连沼泽地都有冰碴了。当时还没有规定，说多少温度时，你必须在水里待上多长时间。不过最近，游骑兵学院已经制定了一些规则。

我们先在干地上训练，学习搭建索桥的技巧。然后就向水中进发了，开始在真实条件下练习。每个巡逻队里都有一个索桥组。当碰到河流时，组里的每个小伙子都有明确分工。我们每个人都站在齐腰深的水里，裤子都冻硬了。就跟

巡逻队一样，我们排成一派，站在特定的位置。训练往往比真实任务要进展得慢，因为教官必须详细解释每一个步骤，纠正我们的错误。这个时候，我们都感到极其难受，哪能全神贯注听教官的话呢？但不管怎么说，时间还是过去了，我们准备自己动手搭桥。

在我前面的那个人，是个可怜虫，他被派去把绳子拉过河。等我们找到一棵河边的树，把绳子系上，他就得游过河。当他把自己浸湿，开始在冰冷的河水中游泳的时候，我正好就站在他后边。我的眼里充满了同情。在他快要游到河中间时，该死的水流太急了，把他冲向下游。当他最后放弃努力，漂着的时候，他看起来就像一条落水狗。他们在下游揪着他的屁股，把他拖到了船上。那个又老又壮的军士粗鲁地用眼睛瞪着我："该轮到你了。"

我喊道："什么？"当时我想："噢，他妈的！每个人都会说多惨多惨，可我现在比谁都惨。"我把衣服脱下来，把绳子缠在身上："我就要过这该死的河了。"

我在近岸逆流而上，努力抵抗湍急的河水。岸边的水很浅，有的地方刚到我的脚脖子。当我全凭个人经验渡过浅水时，冰冷的泥浆从我的脚趾缝里钻出来。河水越来越黑，我就像走在玻璃碴子上，又好像就要跳进酒精池里。河水越来越深，我的双腿疼得要命，就好像被火燎了一样。我一步步朝着河中心走去，水面越来越高，感觉也越来越糟糕。当我的脑袋碰到水面时，我的整个身体都疼起来。这个时候，我才开始游起来。我一边迎着水流，一边向对岸的方向游动。终于，我做到了。

在这一辈子里，我从没有这么冷过。我站在对岸，一丝不挂，就像刚从浴盆里爬出来一样。我浑身苍白，全身都起

了鸡皮疙瘩。我抓住绳子头，一边转身，一边把它拖到指定的树那儿。我把绳子缠在树上，正要打结。突然，教官的声音从对面传过来："把绳子解开！"

我转身大喊："什么？怎么回事儿？"

"树错了！"

我又喊道："那你告诉我，是哪棵树！"

"解开绳子！"教官喊道。我揪着绳子，满眼怒火，盯着对岸。隔着这么远，他还是看到了我的神态："我说，你把绳子解开！"我极不情愿地把绳子解了下来。我感到虽然我无法想像情况再怎么变坏，但肯定是更加糟糕了。他们把绳子拽了回去，教官喊道："你小子给我回来！"

我想："天哪！我就要死了。"但是我心里还是充满希望："至少我完成了这个任务，该轮到下一个人了。"所以，我返身游了回去，就像蜜蜂采到了蜂蜜一样。我从水里浮了出来，回到我的出发地，准备开始穿衣服。

"唐纳，过来。再来一次！"教官命令道。

我祈祷："万能的上帝啊！"怎么对我的命令每条都那么毫无道理？但是，我一点儿都不质疑我的任务。我每次都估量所处的环境，然后决定我能怎么做。只要不找合理的借口，我们都能超越意识中的极限。

"你说该是哪棵树？"我问道。

教官指向远处的对岸："就是那棵。"好像我能够分辨出他的指头指向哪里似的。

"等等，这次我得找对。你说是那棵离岸边近的，还是远的？"

"远的。"

"好，明白。"说完，我就再次游向对岸。

这次我敢保证我找对了那棵树。我站在树上，尽量伸直身体，把绳子在树上缠了两圈半，打了个滑结。绳子终于拉紧了。我还必须光溜溜地站在那里，一直等到有人解开那个该死的绳子。

乏味的训练终于结束了，练习也结束了。我穿上了衣服，跟巡逻队一起返回。大概半夜的时候，我们终于返回了营地。一整天，外面都是华氏40多度。虽然我们大部分时间都湿漉漉的，但是我不记得谁染上了低温症。

听声辨位

当我们到达佛罗里达的时候，每个人都觉得我和我的伙伴迈克·伊萨科，都有辨别方向的诀窍，能够保证巡逻正常。所以，当我们不参加巡逻的时候，我们就当定位兵。我俩经常带路，直到驾船训练开始。

我坐在RB-15船的前面，正考虑在我的第一次河流探险中怎样当一个定位员。我们沿着河大概划了3个小时。我待在雨布下面，拿着张地图和一个红镜片的手电筒，尽力定准我们的方位。河上静悄悄的，所以我听着船桨轻轻地划水，还有沼泽地夜晚的声音。我从伙伴那里接收信号，力图在地图上记录我们的行踪。在船里，定位员的工作完全不同：无法记步，没有山，也没有峡谷。在晚上，只有转弯可以给我提示。

每次，河流转弯的时候，小伙子们都会告诉我："向左转弯了。"那我就得在地图上标记出转弯的地方。直到我计算出我们离登陆点不远了，我才第一次把雨披从我的头顶摘掉。"好啦，小伙子们，就快到了！"我低声说道。然后，我

们就向岸边划去。

这时，从船的后边传来了教官的声音："你们这群小伙子在这儿就要下?"

他的问题，他的语气，告诉我：地点肯定错了。我说："等一会儿。我想，我们还得往前划一点儿。"其实，我完全是猜测。我的自信心受到了打击。我试图确定我们的位置。但这压根就是个没人理会的任务。我把雨披重新往头上一披："小伙子们，继续前行。"

大概30分钟以后，我还是不知道我们到底在哪儿。这时，教官冷淡地说："你们到底打算什么时候下船?"

我把雨披一扔，"就是这啦!"

于是我们靠岸，下船。我们到达了计划方位——正确的目的地。我们点燃了焰火，然后返航。我什么都不知道，就是清楚教官的想法，他不想就为了带领一群可恶的游骑兵抵达目标，而整个晚上和第二天白天都在沼泽地里转来转去。

睁着一只眼睛睡觉

在训练的过程中，教官们从不啰啰嗦嗦。他们都是专家，一直照看着他所带领的部队，但是从不咒骂。我能够想起来的最粗鲁的、最刻薄的一名教官，就是在高山营地的哥伦布上士。但是，一想到他会给我们带香烟回来，我们就知道他真的很喜爱他的战士们。我们在那儿的时候，他总是炫耀缠在指头上的厚厚的绷带。他的那根手指差点被弯刀砍掉。在登山训练中，他站在悬崖底下，向我们演示如何把绳钩扔到悬崖顶上，然后再爬上去。当时，我琢磨着："他手指上缠着那么厚的绷带，怎么爬得上去呢？肯定疼得要死。"

在一个风雪交加的夜晚，哥伦布上士负责我们的训练。他好像一点儿也不关心我们的处境。寒风凛冽，夹杂着雪花，拍打在我们的脸上，我们的眼睛几乎都睁不开。我已经做好了挺一个晚上的准备，但是，天气太寒冷了，我都不知能不能熬得住。就在这时，哥伦布上士对我们说："就在这儿停下吧。派几组人去找个好地方，生战术火。"

我们简直都不敢相信，还从没听过这样的命令。我们虽然满心欢喜地答应了，但是还很迷惑："战术火是什么东西?"

教官解释道："找一个有许多大石头包围的地方，这样你们躲在火后面，就不会被远处观察到了。"

既然明白了，我们就派出了几队人马，找到了个好地点，周围都是冰冷的大石块。马上就有救了，寒冷也驱散了，风也不如几分钟前那样困扰我了。我紧跟着前面那个人，循着足迹前进。我想："我很快就会暖和起来的，很快很快。"我顶着寒风，把头埋起来，以免我的脸被风伤到。我一直等待大石头出现在我的面前，但是我看到的只是前面队员的杂乱的脏脚印。我还在低头往下看，脑袋一下子撞到了前面队员的背包，他已经停下了。我满怀希望地抬起头，终于看到了我们的岩石营地。

我们走进去，把零七八碎的东西卸下来，找了块地方休息。我琢磨着："火该生在哪儿呢?"并四处寻找最合适的地方。睡觉的地方一定要离篝火足够近，但是，太近了又会被队员们的呼噜声吵醒。我选了空地旁的一些石块，作为我睡觉的地方。然后，把我的帆布背包卸在了那儿。血液立刻就冲击到了我的肩膀和后背，那里的血液循环刚才都被背包带儿给阻断了。这种感觉很难受。但是，在寒冷的空气中，这

也是个好现象。说明我的身体功能还很正常。这种外伤有一天也会痊愈。接下来，我们收到命令，捡柴火，挖火坑。

我和我的游骑兵伙伴，也是我的同班同学——迈克·伊萨科一起，开始仔细寻找木柴。树林里的地上很干净，枯死的木头异常稀少。我们就像大海捞针一样。一直走了四分之一英里左右，我们终于发现一些老农场的木篱笆。我和迈克对视了一眼，脑中都闪着同样的念头："我们能拿走多少篱笆呢？还得不被人发现。"我们犹豫了几秒钟，看了看手里可怜的一小撮树枝，然后把它们扔在地上，开始干起活来。我和迈克把身体顶在篱笆墙上，然后把篱笆撕开。这对我们轻而易举，就像吃土豆片一样。很快，我们就弄出了一个很大的口子。我俩互相帮忙，往对方的身上装木柴，直到再也装不下了。然后我们掉头返回营地。当我们把木柴扔在地上时，我俩就像凯旋的英雄一样，受到了大家热烈的欢迎。因为教官不管我们生篝火的事儿，所以他也不知道我们用的柴火是从哪儿来的。

我深嘘了几口气，缓了缓神，然后指着我们回来的那个方向，对大家说："离这儿四分之一英里的地方，有我们需要的所有木柴。"马上就凑出了另一个小队，向我指的地方出发了。很快，他们就带着战利品回来了。这回足够用好几个小时的。我们这顿破坏，可能得让农场主在下个夏天，花好几个小时，去修补篱笆。

因为我们进入休整阶段，所以任务就是取暖、睡觉。火越烧越旺，我们也不停地往里添柴火。所有人都围聚在火堆旁边。没过一会儿，我就跟其他队员一样，打起盹来了。当我抬头的时候，看见教官正坐在离火堆很远的一块大石头上。他没穿野战夹克，只穿了少许衣服，就像一尊不畏寒冷

的雕像。教官们不穿野战夹克，以便更好地感受温度的变化，从而可以判断出游骑兵们是否会觉得寒冷。可是，我穿了这么厚的衣服，还有保暖内衣。要是把这些衣服铺在地上，得连成半英里远。我都被捆得跟个粽子一样了。

哥伦布上士就坐在那里，凝视着我。他睁着双眼，全神贯注地看着游骑兵唐纳。我一点儿也不担心，很快又睡过去了。几个小时以后，当我醒来时，出于习惯，我立刻想："最好赶紧看看教官怎么样了。"我抬起头看见了奇怪的一幕：哥伦布上士正瞪着一只眼睛看着我。当时，我的脑中只有一个念头："我希望在第一个单位中，能碰倒像他一样的排长。"接着，我又转身睡去。

别溜号

我钻进简易帐篷，准备放松一下。我看见那些游骑兵摩拳擦掌，准备参加最后一次毕业巡逻。我们已经进入训练的最后阶段了——山地训练。而我更是通过了全部六次巡逻训练。简单地说，我已经准备尽量休息，暖暖和和地度过剩下的时间。然后就毕业了。我想："这些伙伴们不会再让我巡逻了，我已经有六次了。而且我的表现那么出色。"

我坐在帐篷里面，感到无比寒冷，只能尽量靠近火炉。我越过前面那个游骑兵的肩膀，向外看，但是感觉思维混乱。于是，我开始想像游骑兵学院毕业后的美好生活，想像食物、睡眠还有温暖。就像看一本书一样，一次翻过100页，我只能粗略地判断出我在人生的哪个阶段，它何时终止。不过，这段时光结束的太突然了。

猛然间，教官喊道："游骑兵唐纳，你当巡逻队长。"

我刚才没听他讲话，没做笔记，甚至一点准备都没有，然而在这个紧要关头，在训练的最后阶段，我竟然被任命当巡逻队长！我惊慌失措，就像个迷路的孩子。我可没做任何笔记啊！我想看看我的笔记本，能不能找出一些我下意识记录的东西。但是——一片空白。

“班长，到我面前来。有谁自愿当定位兵?”我装出一副自信的神态，向大家喊道。但是，接管是我知道的、惟一能做的一件事。游骑兵伙伴们集合在一起。迈克·伊萨科也知道，如果我来当巡逻队长，那么他就得协助我。其实，他不知道他能给我多大帮助。不过，他也想再参加一次巡逻。所以他的笔记很清晰。于是，我借用了他的全部笔记，从中挑选出他的想法，还有计划过程。我终于从绝望的境地中逃了出来。我的伙伴太棒了！

我下达命令，让大家上车，并指定在我万一“牺牲”的情况下，我的接班人是谁。当我卸任的时候，我对那个拉我一把的伙伴感激万分。不过，我也知道，当你身陷困境的时候，不是总有人会在旁边助你一臂之力的。所以从那以后，无论是什么会议，我都从不溜号。因为你永远不知道，什么时候你会被选定充当任务的领导。

教官的乐趣

1966 年的 9 月，第一次越南之旅结束后，我直接返回学院，担当游骑兵系巡逻委员会的副主席。那时，巡逻委员会已经成为该系规模最大的委员会，有 100 多名学员受其指挥。我们不仅为游骑兵课程教授徒手搏击训练，也为步兵军官基础课程教授巡逻，此外还负责军士领导力课程，培训前往越

南的士兵。每年大约有2万5千名的战士接受这种为期两周的培训。

在我身边的战士和军官们都是全心全意、满腔热忱的。比尔·斯拜茨是我的一位同事，他的绰号叫做“假木腿”，不过我当时不知道绰号的来历。他跟我们其他人一样，为了教官调整刻苦训练，并经常参加空降。在一次空降训练着陆后，我站在那里整理衣服，突然看到斯拜茨用一条腿在那里蹦来蹦去。“哦？这家伙只有一条腿啊！”他返身回去拿到帆布军包，解开腿上的皮带，然后把假肢套在腿上，捆扎好降落伞，迅速跑出降落区。我愣住了，就傻呵呵地站在那里看着他。我只用了一分钟的时间，就整理好了衣服，然后独自走向集合地点。现在，我终于知道了绰号的来历，但却从没找出他只有一条腿的原因。

作为两个系的主任，我得到了几位助手的配合，包括斯凯·韦比斯凯上尉、埃里克·马金托什上尉和几名越南老兵。此时，陆军部队正迅速召回军士，并让他们尽快适应战争。这些军士获得了“速起部队”的称号。作为职业军人，我们把在服役期间和越南战场上掌握的所有诀窍，不遗余力地教授给他们。我们想确保这些即将去往越南战场的士兵，懂得领导力的基础知识，时刻保持警惕，保住性命，并能安全地带领他们的战士返回祖国。对我们来说，这不仅仅是训练。我们的一点点疏忽，都可能在某刻断送一位军士的生命。

我们都以无比饱满的热情，全身心地投入到工作之中。当我和其他几个小伙子同时被提升的时候，大家庆祝了一次。我终于晋升为少校。这是一个永远值得铭记的日子。我们一起前往贝宁堡的军官俱乐部，狂欢了一通。那天晚上，

我喝得酩酊大醉。第二天恶心得要命，甚至都想回家休息。

游骑兵极少在主要哨所举办宴会，因为最终的结果可能是面临监禁的惩罚。最好的庆祝方法是租一间贝宁哨所外面树林里的小屋，布置一下，在那里聚会。抱着这种想法，一天晚上，我举办了一次鸡尾酒会。在去租的小屋之前，我们先在贝宁堡的卡斯特斜巷住宅区狂欢了一通。那时正值1967年，也就是嬉皮士年代，所以我们决定把这作为当晚狂欢的主题。那些游骑兵朋友们则打扮成嬉皮士样子，为狂欢添彩。来我的住所之前，他们所有人都在旁边的街道上进行了一次群体车赛，骑着摩托，妻子或者女友坐在后座上。小伙子们披着长长的假发，妻子们除了也披着长长的假发，还穿着短裙和高筒靴。那一幕简直就是地狱天使之梦。摩托车发动机发出的尖啸声，打断了街道上所有的谈话，引得所有的目光都惊恐起来，聚焦在他们身上。我看见邻居们从家里跑出来，把孩子从大街上拽了回去。

我的那些“嬉皮士”朋友们把摩托车熄火，然后把车停在我房子的前面，就像牵着马列队前进。一切准备就绪后，我们又伴随着一阵摩托车的雷鸣声，向预订的小屋出发了。邻居们从门缝或者窗户后面窥探着，看到我带着假发，穿着一身离奇的装束。他们在想，这个世界到底怎么了？我们驾车通过了Harmony教堂和沙山的军事警察岗。幸运的是，哨岗里的人没有加以阻拦。

一进入树林，离开了别人的视线所见范围，我们就放肆起来，砸碎了所有的玻璃，就像在地狱里度过欢乐时光一样。酒精的刺激助长着游骑兵的骄傲。我们打算进行一场短程的加速车赛。摩托车排成一排，引燃发动机。我几乎无法集中精力，但却清楚地知道自己得加油。我必须得

赢，不管为了什么，不管付出什么，就是得取得比赛的胜利。我扭动旋手，加大油门，计速器上面的指针都快顶到头了。那辆本田摩托发出声声尖叫，就像只猪被狠狠地刺扎一样，等待着出发的信号。看到手帕掉落地上，我就紧踩离合，风驰电掣般冲了出去。摩托车前轮突然离地，把我重重甩了出去。我屁股着地，坐在了地上，摩托车爬上了一棵松树。当然，这场比赛我输掉了，还弄弯了摩托车的前叉，不过我幸免于难，也参与了比赛。我们总是有很多的乐事，虽然对一名游骑兵来说有些并不安全——即使在休闲娱乐的时候。

我们在游骑兵系里事先预备着一堆闲余的窗格玻璃，因为每次聚会的时候，绝大部分的窗户都会被打碎。那个周日，我们重新返回了聚会地点，安装好了窗户玻璃。这种做法就像整理床铺一样。替换是为了下一次的粉碎。

除了摩托车，我们中的许多人还买了船。就跟骑摩托车一样，为了保护公众形象，我们只能和圈内人一起出去。在哥伦布市正北方有一座小岛，那是属于我们霸占的。精挑细选以后，我们选中了那座小岛，并把它清理干净，用自建的野餐桌装备起来。那可真成了一个游玩的好去处！当滑水的时候，当和家人野餐的时候，小岛就是最好的地点。

无论在一起工作，还是在一起休闲，我们都很喜欢共度时光。通过工作以外的途径互相了解，具有重要作用，因为这有助于在彼此之间建立更为深厚的信任关系。了解这些战友的家人，发现日常工作角色背后的真实的人，使得我们紧密团结在一起。与这些家伙中的任何一位前赴战场，我都将会万分骄傲！

倾 听

在游骑兵学院，经常会出现这样的情况——你不得不时刻准备好接管部队。总是存在你被选中做队长的机会。最难熬的时候，就是走了三四个小时穿过丛林以后，你被叫到队伍前面，并接管部队。你的前任领导者“被击毙了”或者“踩上了地雷”，现在你负责领导队员。游骑兵教官经常问的第一个问题，就是“你的命令和行动是什么?”

历次训练告诉我，你必须全面接管、绝对接管。无论什么时候给你一个作战单位，你都要接管、采取行动，最后取得胜利。当赋予你命令权的时候，你就可以下命令，而且你就是成功所系的那个人。整个作战单位都会完全依你行事。所有一切完全取决于一个人，如果你是名出色的领导者，知道将做什么，知道怎样执行军事行动，就会胜利。然而，如果你采取观望态度，并没有表现出信心、关心，并没有显示出影响力——也就是说，你并没能真正接管——你将不能完成任务。我们在游骑兵学院所做的一切，无非就是：接管、采取行动、取得胜利。

其实在西点军校的时候，我就已经对此有所了解，因为我曾突然之间成为班长。战略指挥官挑选我担任一名连长。我从心底接受了这个职位，并极其投入。可是，这就是我在西点军校出的一个问题：我太投入了，以致无法判断如何才能巧妙地担任这个职位。我失败了好多次，说起来都吓人。但是通过淘汰过程，我学会了正确的接管方法。我失败的真正原因在于作为一名同学，自己没有出色的能力领导其他同班同学。无论如何，对我来说，领导其他同学几乎都是不可

能的任务。无论让他们去做什么事情，都要费很大力气，这逼得我放弃。而且在必要的时候，我会抽那些家伙的屁股，那样懒驴才能上磨。

一进入陆军部队，我就开始回头审视这段经历，并努力找出激励下属完成任务的方法，而不施以惩罚。有一种方法在激励别人的时候总是适用的，赋予他一种完成任务的欲望，而不是简单地命令。让他知道，如果他完成了任务，那么对所有人来说都会有益。在整个陆军生涯中，我都一直使用一种手段，就是搜集我的战士们的意见。

游骑兵学院的五日巡逻训练艰苦得可怕，而且我还必须寻找出一种方法，可以激励这些精疲力竭的小伙子们，我还得指望他们完成任务。在突然受命的时候，我必须能够判断出让所有人都迎风扬帆的做法。最有效，也是最省力的做法就是召集所有的下级领导，然后听取他们的想法。“我们的任务是前往这里，摧毁目标。现在位置在这儿，你们怎么想的?”我会问。

可能其中一个家伙会提出：“你看，前三天我们一直在这些该死的标记处晃悠。每天夜里都走来走去，我都累了。我已经有了一条更好的路线。”

“好啊，说说你的路线。”我会询问，然后倾听。毫无疑问，我们会沿这条路线前进。每个人都高兴起来，因为再也不用爬那些该死的山了，再也不用整夜都钻在峡谷里走了。要倾听，全心全意地彻底地倾听！因为如果我没这么做，我们就不可能在战争中取胜。我告诉部队：“要是我正带领你们前往悬崖，你们最好告诉我，否则我可能真把你们带到那里了。”然后半开玩笑半认真地说：“要是发生这种情况，可是你们的错误，不是我的。”

我很真诚，也很开明地听取士兵们的意见，他们可以感受到这一点。虽然身为军队指挥官，当我路过部队时，会经常被一名二等兵拦住。“长官，我有个想法。你认为这么做怎样?”

我会倾听，然后回答他。“噢，琼斯，这个主意听起来真不赖。我去核实一下，然后回头找你。”我一定会考虑这个想法，然后把琼斯叫来或者我前往营地看他。我会问别人：“琼斯住哪儿？哪个是他的铺位?”然后小跑到他的铺位旁边，抓把椅子坐下，跟他交谈：“你前两天跟我说的那个想法，我已经仔细考虑过了，恐怕不行。”或者说：“我们会试试这个方法，看看管不管用。”不过总有一点是不变的，不管我们采纳还是不采纳他提出的意见，小伙子都会有得到重视的感觉，随后就被激发出热情。我们的做法可能和他想要的不一样，但是最起码我倾听了，最起码他会觉得自己的意见得到了重视。

我认为，无论在什么单位，开明都是极其重要的。你必须激励单位中的成员，去完成日常任务，甚至超越任务。鼓励别人的方法多种多样，但是尊重他们的意见是其中的最好一种。西点军校的失败，游骑兵学院的成功，都教给我这个道理。

首次沙漠阶段训练

1982 年，当我刚开始进入游骑兵系的时候，我们接纳陆军部队所有分支的士兵。中途的时候，福斯将军认为：“我们需要做的，是把所有步兵训练成游骑兵。”这道指令无疑把大多数陆军分支排除在外。当时的原因是没有足够的房

间。现在这个系只对作战兵种开放。

游骑兵课程最初设立于1951年，动因是从陆军部队所有分支挑选人员，训练小规模单位巡逻行动。这是一种“培训训练者”类型的课程。当毕业生返回其所在单位后，可以训练该单位的其他成员如何进行那些种类的军事行动。随着时间的推移，这种思想也在变化。因为现在的非作战分支士兵，不可能身处于敌人后方，不可能面临巡逻这种战斗形势。恕我实在不能同意这个观点。我们也从来没有考虑过，二战中组建的一个游骑兵单位会遭遇德军的一个装甲师，但是，在战争中，这的确发生了！

在真正的战争中，甚至炊事兵和文职人员都必须时刻准备成为斗士。你的步兵和作战士兵可能会在战场上耗尽，此时你不得不把炊事兵和文职人员从掩体和指挥中心中调离出来，把他们放在前线上。在越南战争中，我就亲眼目睹过此类事情。非作战士兵被迫防守警戒线、开枪射击，被迫保护我们的基地和自己的生命安全。到那个时候再训练他们，恐怕为时晚矣！他们最好能确切知道怎样使用刺刀、怎样射击、怎样投掷手雷，别让家伙从手里掉出去。在越南的时候，一名经过训练的二等少尉，甚至把手雷扔到了我们自己的位置上。手雷撞到树上，弹了回来，滚到藏身洞里面，把他的屁股炸开了花。虽然他没丧命，但是浑身伤痕累累。当然，这种情况可能只会在一时冲动之下发生，所以，你必须要求大家时刻准备应付突变。奇怪的事情发生了，每个人可能都会成为一名战士。

最为重要的是，游骑兵学院过去是、现在是、将来也一直会是一所领导力训练学院。作为游骑兵系的主任，这种思想扎根在我的头脑中，贯穿于我所有的工作之中。我要把从

这里毕业的每名学员，都训练成为下一场战斗准备得最为充分的战士。我不知道下次战斗在什么时候，但是五角大楼的经历给了我一些概念。从五角大楼出发，我去过很多地方指挥作战，包括中东、埃及、苏丹和叙利亚各种沙漠。由于缺少沙漠军事行动方面的专家，所以我们会面临许多严重问题。这些经历提醒我，我们需要在那种环境里训练军队。

肯·卢尔准将是步兵学院的副司令官，曾经帮助我进入游骑兵系。我和他在训练事务上的意见完全一致，所以我首次拜访了他："长官，我想应该采取实战训练，在游骑兵课程里增加沙漠阶段训练。"

他说："放手去做吧！需要任何帮助都可以找我。"

我的请求还需要得到总司令官的批准。因此，我采取了一种方法，即查阅历史文献，寻找二战以后在北非沙漠的将官和上校所写的一些行动报告。我特别强调了其中的一个部分（当然还有其他部分），并且提出建议："如果每个作战单位中，甚至到营级，都有一名或者两名士兵受过沙漠战事训练，那么他们可能会拯救整个营队，免于被俘。"当然，除了训练对每个人都有意义这个事实之外，我还提出了一些资源方面的要求——从现有资源到人力、财力、物力支持——这都无需遮遮掩掩。总司令官批准了我的建议，并将它转交给训练与军令指挥部，最后也得到了批准。现在我们的任务就是付诸实际。

立刻，很多挑战就出现在我的面前，时间紧、人员少是最大的困难。学院训练共有八周零两天。我极力争取再加五天的训练时间，因为加入沙漠阶段训练以后，不得不从山地训练阶段抽取五天，再从佛罗里达营地训练抽取两天训练时间。

实战训练非常容易着手。大约两个月以后，在佛罗里达州就举行了第一次实战训练。因为战略伏击非常便于组织和控制，所以最初采用的就是这种形式。我最关心的问题是避免有人受伤或者丧生。而第一次移动实战训练，直到加入麦奎格山脉的沙漠训练阶段以后才进行。原因是我认为，到了第三阶段，游骑兵们才足够熟悉，才能够与身边手持真枪实弹的学员彼此信任。

沙漠阶段的具体实施则需要一些想像力和灵活方法。我没有得到额外的人力、财力和物力方面的支持，只有使用已有的资源，但是我想让这个阶段的训练进行得快一些。各个训练阶段依次为贝宁、山地、沙漠、佛罗里达，然后返回贝宁毕业。考虑整个训练计划，由山地游骑兵教官引导沙漠阶段训练。他们会把学员组织在一起通过达隆尼加的大本营训练，然后带领学员前往贝宁空军基地，用两架 C－141 飞机把所有人载离那里，在空中装备学员，然后空投到得克萨斯州埃尔－帕索正北方的麦奎格山脉沙漠。1983 年四月，在那里进行了首次沙漠训练。

麦奎格山脉是个不错的地方。但是，从一开始，我就想找到一块更合适的训练地区。麦奎格山地形太为开阔，不适合游骑兵类型的作战行动。那里无处藏身。我们需要更为紧凑一点的地形，可以在山中和沙漠高大的树丛间起居，白天在那里隐匿，夜晚可以潜行出击，然后日出之前返回藏身位置。终于，我们在犹他州的杜格威试验基地发现了合适地点。在 1985 年，也就是我离开前夕，训练转移到那里——典型的沙漠高地，布满岩石的硬质地层，沙丘，盐沼，还有彼此临近的山脉和开阔洼地可以隐匿。

杜格威对所有训练任务而言，都是一个完美的地点。几

乎可以在任何一处进行实战训练。我们所需做的，就是挑选一块区域，可以依靠某座山作战，做到这点没有问题。直到离开之前，我还在继续争取增加额外训练时间和人手。虽然我在任的时候没有结果，但就在我刚刚离开之后，学院得到了所需的支持。跟军队里其他任何事情一样，要一直奋力争取需要的东西，如果你没有得到，那么你离开以后，争取的努力还会继续下去。的确，他们不久就得到了另外的五日训练时间和90名人员，可以正式组织沙漠阶段训练。

1985年七月，我离开了游骑兵系，前往西点军校负责军事指挥系（DMI）。

刺刀的精神

作为西点军校军事指挥系的主任，我决心把关于领导力方面的经验和教训传授给这里的学生，并鼓励他们以游骑兵学院的方法开发自己。我总想教给他们，怎样创建更好的队伍或者军队。我想讲的不仅仅是唐纳的英雄壮举，我更想给他们讲自己愚蠢的时候。我觉得能够当众挖苦和嘲笑自己，需要很大的勇气，而且也会很有效果。希望学员们能够绕过这些弯路，不要再犯和我同样的错误。

在西点军校讲演的时候，我力图在其中贯穿一种精神，那种职业生涯中磨炼出来的精神。增添一些戏剧效果，肯定能吸引人们的注意力，给他们留下长久印象。我有一个习惯，就是不论在哪儿演讲，都要在讲台上插一把刺刀，步枪上的那种刺刀。在西点军校，我曾经把刺刀插在艾森豪威尔大厅和南礼堂的讲台上，当然还有许多其他地方。即使是与我的部下胡侃的时候，我也会拿上配有刺刀的M16。我就把

刺刀插在听众前面的地上，并把我的帽子挂在上面，然后开始演讲。这是一种标志，有着特别的含义。在演讲时，它在帮我声明："这个演讲很重要"；在跟战士们胡侃时，它在帮我说："你们很重要，我很关注你们。"

在我还在营队的时候，有次令我真的非常恼火，因为我突然调离了营队指挥部。于是在交接典礼的演讲上，我想利用最后一次机会，让大家感受到这一点。跟我一起站在讲台上的，还有指挥官施艾·梅耶将军和我的同班同学汤姆·罗宾逊。罗宾逊站在将军的旁边，他将接替我的职位。在我演讲将要结束时，我俯下身，拿起带有刺刀的 M16 步枪，举过头顶，向台下的军队讲起了刺刀的精神。

我站在高处，俯视营队。战士们手持步枪，列队休息，安静地站在那里，纹丝不动。步枪和上端明晃晃的刺刀，稍向前倾。在演讲的时候，我开始听到他们摇晃步枪的声音，刺刀也发出了咔哒咔哒的响动。那声音就如同火上浇油一般，让我激情难耐。下面站着的 800 名士兵，对我的讲演非常喜欢，所有人都随着我的话语，开始摇动手中的步枪。我把该死的步枪举过头顶，并用力挥舞。我想："这可能会令我受监禁处分"，但是，每个人都喜欢这样。接下来，我将演讲推向高潮。我宣布："现在，我把这枝步枪和刺刀转交给罗宾逊中校。"我把刺刀指向地下，用力插进了木桩之中。

刺刀深深地刺入了木头里，步枪也在轻微晃动。插得真稳当！我后退了一步，用手指着步枪，做出"呼——哈"的刺杀姿势，以此告诉罗宾逊中校，这把枪交给他了。尽管典礼之前我并没有告诉他接下来该怎样做，但是他想到了，他也做对了，就是把枪拔出来，并举过自己的头顶。他抓住该死的步枪，用力上拔，就像要连根拔起一棵小树那样。可是

步枪却纹丝不动。我想："噢，该死的！这下真的惹上麻烦了。"

他没能把枪拔出来，于是他迅速把双手移到枪托上，站到步枪旁边，那表情好像在说："好吧，我抓住它了，我抓住它了。"枪还在那里来回振动不已。

每次我们见面时，他还会提起这件事："我真想踢你屁股，唐纳！你事先应该跟我说一声啊！"

"即使我事先就和你说了，你还是拔不出来啊，"我说："该死的，就算我们两个人一齐上，也拔不出来那杆枪。交接典礼之后，我看到军士长反反复复费了好大劲，至少花了十几分钟才把它弄松动了。"

即便有时候，事情结果并非如我所料，但我还是会从中体会到乐趣。我总是喜欢去体会那种激情与兴奋，所以到了西点军校的时候，当给学员们讲述领导力或者其他任何内容的时候，只要时机得当，我就会使用同样方法。这种方法对士兵通常很有效果，而且看起来对学员们也很奏效。对我来讲，学员们是否能真正听取我所讲述的经验教训，是很重要的。只有这样，他们到了部队，才能学为所用。

没有借口

在西点军校，我经常讲："有两种军官：一种是合格的游骑兵；另一种就是总在为失败寻找借口。"我对自己的观点非常赞同。事情总是这样的。如果你站在酒吧的旁边，或者战地指挥所里，碰到两名游骑兵，总会听到他们谈论游骑兵故事。即使现在，他们不再讲述战争中发生的故事，但总会跟你讲游骑兵学院里的故事。"那条可恨的黄河，我游了

五次！差点就被冻死。都冻成一团了……”然后，会问身边的军官：“你去过游骑兵学院么？”

回答是：“噢，我不成。我受了伤，肯定通不过。”总是有人会找借口的。几乎是不由自主，你可能会说：“我去不了那里，因为……我是装甲兵，部队不会让我去游骑兵学院的。”

游骑兵唐纳之路

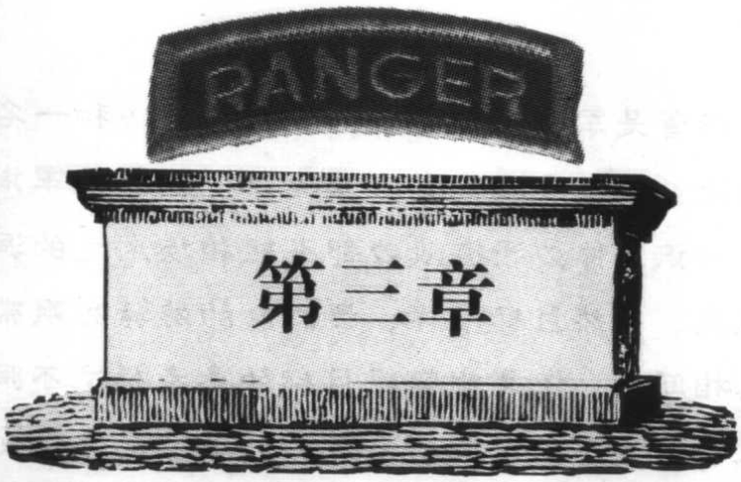
谦卑有消极的含义，但是要想成为一名强有力的领导人物，谦卑却是必备的品格。谦卑并不等同于软弱。德克斯·唐纳所表现出的谦卑，来自于强大。如果你听到一位领导称赞他的属下，表扬他们所做的贡献，或者对组员表示赏识，这就是谦卑的表现。这些手法，与其他最强有力的激发方法一样，都是一个领导者需要具备的。当然了，出其不意地把刺刀刺入昂贵的木架也是一种激励。你需要把“自我”二字和自以为是的计划封进你的军包里面，让一切从零开始。

许多处于领导岗位的人都觉得，自己的职位足以证明他们的所作所为都是正确的。他们严重偏离了目标。他们真该好好领会一下倾听所能产生的激励力量。在面临困境的时候，听取大家的意见，哪怕只是一小部分，人们也会为预定任务更加努力地工作。这就是自我实现，并且很奏效。

为了探讨谦卑或者羞辱的另一面含义，我们只需看看德克斯在简介任务时，是怎样自我解嘲的。他当时肯定没想成为下一任队长，并被逮到溜号。在那种情况下，他不得不谦恭地向别人寻求帮助，完全依靠别人帮他完成任务。他的位置有多么不利！为了保持时刻警惕，他当时已经累得筋疲力

尽；而你永远也不会累成那样儿，你会提前知道自己将成为领导者。

你要做好准备，并为之付出努力。你的学习和工作，不仅可以让你的团队免于蒙耻，而且还给你们提供了深入研究的机会。你所需要做的准备，不仅仅是要通过正常渠道获得信息。就像那个深夜的唐纳，需要在河上定位一样，你还要对那些不同寻常的信号或者非标准化的信息保持敏感态度。任何可能的线索，你都不能放过。为此你要不遗余力，听取队伍的意见，还要给他们提供足够的激励，让他们成为可靠的支柱，帮你成功完成任务。你要以坚持不懈的精神武装自己，从战斗的视角看待胜利。我们的下一位游骑兵，埃里克·福克纳，将在这些方面为你提供指导。



第三章

目标明确

埃里克·福克纳

不管是军官还是军士，恐怕都无法和一名二等兵相比，他就是埃里克·福克纳。他们的军衔、经历、知识、体力还有毅力都不能和埃里克的洞察力相媲美。虽然目标一样，虽然他的游骑兵飘带也是黄黑相间的，但是他实现目标的参考标准不同——跟大家完全不同。他所看重的，不光是游骑兵这个身份，不光是游骑兵飘带，还有要在他想像的战争中取胜，要保护伙伴们的安全。

埃里克把这些树立为自己的目标，并在游骑兵排中取得了最好的成绩。他不在乎自己的磨难，因为这会导致自哀自怜。每天他都把目标看做高于自身，竭尽全力实现这些目标。无论你的专业或者工作是什么，目标给你带来的洞察力将会对你的工作方式产生巨大的影响。你的目标是什么？你是否正在为他人创造价值，就像埃里克为他队友所做的一样？

游骑兵军营

人生充满惊奇。有的时候，人们的重大决定会出自可笑的念头。我读高中的时候，曾经看过一则特酷的陆军广告。一名战士从飞机中走出来，四处寻找他的父母。当时，他肩膀上的游骑兵飘带和黑色贝雷帽吸引了我。那一刻，我知道我将会成为一名游骑兵。高中的阅历不多，无法引导我的决定。像其他大多数的同龄人一样，我觉得游骑兵看起来很

帅。召我入伍的军官，我是他很久以来见过的分数最高的小伙子，我会心想事成。我毫不犹豫地告诉他，我想要成为一名游骑兵。

经过几个月的初始训练，我已经从一名高中生成长为陆军战士，准备加入军队。不幸的是，在盛大的游骑兵入学典礼上，我是拄着双拐参加的。就在来军营的前几天，我打篮球的时候把膝盖弄伤了。我一瘸一拐地走进军营，说："嗨，我是新来的二等兵，这里是我的资料。"哎，这可是人这一辈子里最糗的事情了。在他们眼里，我是一个谁都不如的家伙。我能做的，他们自己也肯定能做得到。我相信，因为如此，大家都很喜欢我，直到我的膝盖作了外科手术，情况才有所改观。

军队中的条条框框很严格。游骑兵军营需要许多不同军衔的战士。同样也需要二等兵，他们的体力和战术会增长得相当迅速。学习进度安排得满满的，连喘口气儿的机会都没有。游骑兵们总是在以每小时一百英里的速度前进着。我呢？我必须迅速地习惯这种节奏，不过等我适应了游骑兵军营的时候，我开始热爱那里。我喜欢那里的精神面貌，喜欢那里的气氛。我知道，我做出了正确的选择。我要留下来。包括我在内，总共有36名战士被派来军营；两年之后，我们这些人中，只有两个人可以留下来，其余的或者受伤，或者被淘汰。这是一种紧张刺激的训练，就像吸毒一样；你真的身不由己，就想留下来。

惟一让我心烦意乱的事情，就是我仍然是个二等兵。"二等兵"这个称呼就像对我的侮辱一样，我之所以想进入游骑兵学院，是因为一旦我从那里毕业，我就会被晋升为特种兵——不再是一名二等兵了。我要想改变我的命运，就必

须进入游骑兵学院。一般说来，获得游骑兵候选资格需要6个月到1年的考察时间。在我决定朝那个方向努力的时候，我就开始心无旁骛地学习知识。我不是高中学校中最聪明的人，所以，我真的必须努力学习——要比别人花费更多的心思。我放弃了聚会，远离了影院和酒吧。我不做任何与我的目标无关的事情。我的时间是在房间和体育馆里度过的——学习、锻炼。

我努力记住所学的知识。我深入研究了游骑兵历史和《游骑兵手册》。虽然以前我曾经看到过军官下达任务，但是我还从来没有过实践经验。把计划串联起来，组织起来，肯定是件很酷的事。我弄了本《游骑兵手册》，并对自己说："噢，是这本书告诉他怎么做的。"军营里真是个好地方。对每个人来说，都有那么多可以利用的资源。但是，只有一小部分人充分利用了这里的课程。我搜寻学校里其他课程的信息。我与那些从游骑兵学院毕业的特种兵接触，学习他们的思想。我不停地在《游骑兵手册》上添加自己的心得。当我进入游骑兵学院的时候，这本书都翻烂了。甚至在睡觉的时候，书里的内容都会蹦到我的脑袋里。在离开军营之前，我就能一字不差地背下所有的行动计划用语，能够明确地判断出军事计划每一部分的作用和原因。

除了想摆脱"二等兵"这个身份，我还想给我的父母带来荣耀。我真的特别尊敬我的父亲和母亲，但是我在高中荒废了学业，让他们感到失望。那时我是朋克一族，蓄着长发，整天泡在摇滚乐队里演奏。我妈妈告诉我说："埃里克，你总是半途而废。你应该做完一些事情。"妈妈是对的。我应该做一些事情，做好它，然后才停止。我暗下决心："游骑兵学院就是梦开始的地方。"

过了四个半月，我居然拿到了进入游骑兵学院的资格。好多二等兵在军营里待的时间都比我长，其中一个家伙尤其沮丧，因为他已经在那儿排了一年的队。其实，他没有认识到他失败的原因，就是目标模糊。他总是这么想："哈！我就要成功啦，因为我已经在游骑兵军营里。"他自己觉得有了身份，但其实他仍然是个二等兵。他不是集中精力，做好每一件必须做的事情，而是荒废时光。最终，他也没有得到进入游骑兵学院的资格，还被军营开除了。

再次受伤

就在还差四个星期参加游骑兵预备课程的时候，就在游骑兵军营准备把士兵送进学院的时候，我参加了一次军营空降训练。那晚，夜黑风高，训练环境充满了危险，因为计算着陆点都相当困难。我们需要根据飞机的速度和高度、降落伞的类型以及风向和风速做出计算。除了风的因素，其余都可控制。所以当我们在一小片树林中降落着陆的时候，风速越低越好。那次夜训，很多人都受伤了，当然也包括我。

机舱内漆黑一片，只能看到尾部舱门旁边的红灯。我们就像在一个鬼屋中，一些怪诞漆黑的脸孔，靠着墙排成一排。引擎的声音低闷低闷的，飞机也在有规律地轻微摇摆，让人昏昏欲睡，甚至想到跳伞都不感到兴奋。一会儿我们看到信号，全体起立，背上降落伞。我抓住头顶的钩子，移向舱门。整架飞机就像一台 PEZ 自动糖果售货机，大家一个紧挨一个地蹦出舱门，投身到黑色的巧克力浆汁中。周围的一切都是那么沉寂，似乎连时间都停止了流动。我集中所有精力，双手紧紧抱住胸前的备用降落伞包，它的尺寸就像我长

出了一个啤酒肚。我可不想当降落伞打开的时候，胳膊或腿被它缠住。

我紧闭着双腿，感觉到降落伞打开的时候，身体被猛地向上一拉。我的身体剧烈的摇晃几秒钟，然后我就有了另外一种兴奋的感觉。除了耳边风吹过的声音，一切都那么安静。飘向地面的过程，既平缓又短暂。当接近地面的时候，我能够感觉出在强风的作用下，我横移得很快。但是我无法控制自己的方向。其实无论你准备得多么好，落地的那一刹那都是一种冲击。况且在这么黑的夜晚，压根儿就很难做好着陆准备。从飞机上的一跳，使你身心不安。但是着陆跟此完全相反。那是一种真实的感觉，是与地球强烈碰撞的真实。我们以前也接受过降落伞着陆训练，有时候着陆变成了侧滚翻，装备也会掉落。这次我带的武器——班用自动武器(SAW)，在我双脚落地之前，撞到了一个土堆上。于是，我胳肢窝下面的两根肋骨就这样折掉了。

本来事情不应该这么糟糕的。因为肋骨折了，所以参加游骑兵预备课程仪式受到了威胁。我的排长不止一次地告诉我，他打算把这个机会分派给其他人，我也不止一次地告诉他："别，不要。现在已经感觉好多了。"我跟他撒了个谎："我甚至都感觉不到肋骨折了，就是有点儿疼。那些X光片，拍出的肯定是以前的旧伤，或者其他什么东西。"

就这样，一直到我应该出发去佐治亚班宁堡的前一周，排长坚持再测试我一次。他命令我做俯卧撑、浅打水和单脚跳跃动作。"排长，一点儿也不疼。"这次我还是撒谎了。其实，我疼得很厉害。但我想进入游骑兵学院。我全力关注我的目标，甚至都不想其他事情。排长说道："嘿，傻小子，游骑兵学院可不像空降学院。那里可没人管你能不能承受。

在那儿可是野兽似的训练。”最后，排长相信了我的话。派我参加游骑兵预备课程。我由此进入了游骑兵学院。

在前五天里，我参加了徒手搏击训练、体力训练和其他许多活动，所有这些都需要体力，我感觉很疼痛。徒手搏击与电视里演的职业摔跤很像，但是，我们是在木屑坑里，穿着丛林迷彩服训练的，而且流出的血都是真实的。在第一堂徒手搏击课上，我的搭档韦德把我摔在地上，正好碰到折了的肋骨。在课堂上，我们已经学习了如何互相摔倒，并避免造成任何大的伤害。但是，他的方法不正确。他把我直接扔过了头顶，所以我无法控制着地时的姿势。我无法用胳膊撑地，并再一次弄伤了我的肋骨。在起身的时候，我想：“噢，上帝啊！我才来这儿三天，就严重负伤了。”我跟搭档说：“兄弟，我再也不能经受摔打了，太疼了。我有两根肋骨折了，所以，就让我来摔打你吧。我就快通过第一阶段了，然后，我就什么都不怕了，整天都能蹦蹦跳跳了。就是这样摔摔打打，我受不了。刚刚我又被弄伤了。”

“好吧，没问题。”他说。然后接下来一直都是我摔他。

第四天是最后一节徒手搏击课程。接下来是第五天，也就是城市周的最后一天，我们进行了五英里跑步训练。过后，我们将打起背包前往达比营，开始山地训练。我想我绝对没问题。第四天的早晨，在徒手搏击训练开始之前，我的兄弟们在军营门口替我放风，看着教官，并给我包扎肋骨。他们在我的胸腔周围缠啊、拉啊，我一直坚持到他们缠完最后一条绷带时，都几乎不能呼吸了。在徒手搏击课堂上，有位教官逮到我没有被摔打，赶快过来校正我们的摔跤方式：“嘿，那个队员，现在该你被摔了！”

其实，光是摔那个体重200磅的搭档时，我的肋骨已经

很疼很疼了。我对韦德说："感谢你的努力，我对此非常感激。"然后，我转身走向教官，对他说："我需要去医务室。"我直接去了医院，在那儿他们给我做了X光透视，然后把我送到了古拉格，就是那个"二战"时期用的木头军营。这里都是从课堂转送出来的队员。在这些队员被遣送回他们原来的部队或者循环进入新的队伍之前，他们一直要住在这儿。

我在古拉格待了一周，做各种各样学校老师交给我的、无聊的细节工作。然后我得到了医院来的消息，说X光透视表明我没有折断的肋骨。我想："真不知道他们怎么没照到那两条肋骨，但是这个消息太棒了！他们将让我循环进入下一个班级。"

我打电话给韦尔登中士，就是我们的队长。当我告诉他我将循环进入下一个班级时，他没有什么反应。我说："中士，他们以为我折断了肋骨，但是现在事情好多了，他们把我编到了三班。我的搭档用错误方法把我摔倒时，我都疼得不行了，再也不能坚持下去了。但是现在，我要去三班！"

我还是为学校老师工作。还有四天，新班级就要开始上课时，我接到了一个放射科的大夫打来的电话。他看到了我的X光透视照片，明白了到底是怎么回事。他说："二等兵福克纳，你有两根肋骨折断了。你需要回来，重新接受检查。"

在我回来接受检查之后，我被告知："由于你有两根肋骨折断了，需要遣返回你的部队，至少6个月以后，你才有可能重新返回游骑兵学院。"

愿望成真

在中士的办公桌前，我恳求他："我不能回去！当我从游骑兵军营走出来的时候，我的队长说的不是'福克纳，祝你好运！'而是'没拿到游骑兵飘带就别回来。没有退路时，就别给自己找退路。'而我现在就处在这样的境地。"当那个大夫告诉我，我不能从游骑兵学院毕业时，我尿湿了裤子。现在我需要给韦尔登中士打电话，告诉他我被送回家了，这要比第一个电话更糟糕。我在电话里低声说："我的肋骨真的要碎了，中士。我现在被送回来了。"他几乎在电话那头喊了起来。我想说："我不想肋骨碎掉。"但是，作为一个二等兵，我不能那么说。

走在学校周围，我看到新班级正在开始训练。学校为每个班级配备了一名中士。为了保持指导的一致性，这位教官将陪伴学员通过全部课程。这对于学员们十分有益，因为这位教官单独了解每一位学员。当他们遇到困难时，教官可以帮助他们摆脱困境。我认出了这个新班级的教官，他就是我在游骑兵军令训练中的教官，那时我正在准备进入游骑兵军营。我走到他面前，跟他打了声招呼："嘿，麦克·克理蒙斯中士，现在过得怎么样?"

他见到我很高兴，问我游骑兵军营现在怎么样，还问我过得如何。我对他说："噢，听着，我告诉你我的情况吧。"

我给他讲述了发生的事情。"我通过了城市周的训练，我全都做到了。就在我们马上出发去达比营的时候，我被逮到了。但是，我能够背着帆布军包在山上跑上跑下，一直跑到太阳下山，跑上一整天。只要我不被摔来摔去，什么都没

关系。哦，也许，也许跳伞训练时，肋骨也会疼。”

他说：“我把你送回去吧。”

当他又来找我的时候，带来了好消息：“看，我就是这样做的：我把你的名字写在了登记表上。你在四班四排。等半夜队员们上车去达比营的时候，你也去，排在队伍里面，然后上车。你的名字在登记表中了。”

我非常感谢他。虽然还得等上五天，新班级才完成城市周的训练，但我还是回到铺位开始整理行李了。

新班级完成了城市周的训练，也完成了徒手搏击训练。我收拾好了行李，准备好了一切，等待约定时间。我利用还有的一点时间，赶到城里购买了一些特别重要的物品，比如香烟（咀嚼烟草）和三捆哥本哈根烟草，小心地卷起来，放进我的军包。那天夜里，时间终于到了。我就像要潜入某个地方一样，混过集合地点，然后跳进队伍里。我对后面那个家伙说：“嗨，情况怎么样？我现在要加入你们班了。”

“呼——哈！”只有简单的回应。

我上了汽车，到了达比营。在那儿，我开始了新班级的训练，这也是我参加的最后一个游骑兵班级。

我没有给韦尔登中士打电话，告诉他我会加入新班级。因为直到真的加入了新班级，我自己都不敢相信这是真的。我也不愿意再次听到中士的吼声。我只是安静地回到了游骑兵学院，并出发去了达比营。接下来的休息时间，我给他打了电话。他问道：“到底是怎么回事？我头都快挠破了，一直在想你到底在哪儿。我给游骑兵学院打电话，他们告诉我你在三班。我说‘好吧’。我也只能这样了。”韦尔登中士很聪明，没问太多的话。他知道，他不需要知道事情的真相。但是他不高兴的是我没及时通知他。

烟草与大汉堡

作为班级的新队员，我没有指定的游骑兵搭档，还是要单儿。我就像一个妓女一样，从一组游骑兵问到另一组游骑兵："嗨，今天我能不能和你们组一起训练？"

三班参加的是冬季训练。为了防止冻伤，学校禁止任何烟草产品，理由是尼古丁会让毛细血管紧缩，导致没有足够的血液和热量到达皮肤表面。因此，任何人都不准吸烟或者咀嚼烟草。就在我背着军包和三捆哥本哈根烟草跑到指定地点之前，教官们进行了一次检查，把烟草、烟汁等全都倒掉了。

我们到达了达比营，直接开始安营扎寨。大家扎帐篷的速度不一，使整个过程显得杂乱无章。一些游骑兵已经把帐篷扎好了，而另一些游骑兵小组却还在找扎帐篷的地方。我们当时是在丛林中的中央车站。每个人都在忙着自己的事情，就在这时，我拿出了一罐咀嚼烟草，几次用手把它捏得劈啪直响。劈啪声就像召唤游骑兵集合的钟声一样，许多游骑兵一哄而上，聚在我周围。"你是从哪儿搞到那个东西的？"

我的脑袋飞速转了一圈，说："我只有这一罐儿。陆军消费合作社里买不到这些东西么？"

"不能，兄弟。"他们答道。

我感叹道："噢，噢，噢！我真该多买几罐。"

我拿出一些来，就在那儿分了。但是我绝不会一次就把所有的烟草都拿出来分给大家，我不会犯这样的错误。开始，我想可以拿这个和他们交换食物，但是再三思考之后，

我知道不论我们带了多少食物，都不够每个人自己吃的。队员们会为了抽口烟而拿食物和我交换的想法，是多么的愚蠢！在这次一哄而上的分烟之后，我告诉几个比较亲近的家伙，我这儿还有一些烟草。

我得合理安排吸烟计划，这样才能保证待在游骑兵学院的日子都有烟抽。在每个阶段开始的时候，我都跑到远离军营的地方，用放水袋子包住一捆烟草，埋起来。当夜深人静的时候，我就偷偷溜出去，把烟草挖出来，抽出一罐，然后再埋回去，溜回营地。我把罐子里的咀嚼烟草都倒在一个破旧的快餐包里，再装到口袋中，把罐子扔掉。我在露营包里放了一整捆烟草，而这个露营包将寄往佛罗里达。当沙漠阶段训练结束前，也就是要赶赴佛罗里达之前，我的烟抽完了，不得不忍受几天没有烟的日子。我所盼望的就是快点去佛罗里达，那里有我的烟草。当在佛罗里达拿到我的露营包时，我迫不及待地打开包裹，向伙伴们使眼色："来，看看这是什么！"我展开睡袋，那捆烟草就在里面躺着呢！所有人都目不转睛地盯着看，就像一群十几岁的男孩在看色情杂志一样，只是我们知道烟草是怎么用的。所有人都充满了饥渴。

还有一次，在我想要偷偷摸摸地享受快乐时，就没有那么幸运了。我那个临时搭档，是班上的第一个中士。他有一个朋友，在游骑兵学院做特种兵工作。朋友约他午夜时分在菱形棒球场见面，给他几个大汉堡。由于那个时间，我的搭档要与教官谈话，所以他让我去拿那些大汉堡。

到达菱形棒球场之前，我要穿过一片树林。我停下来抽了几口烟。突然，我听到树林里有动静。"倒霉，一定是教官。"我站在那儿，特别无助，往哪儿走也不是。我听到急

速移动的脚步声，越来越近了，我真想一切马上停止，但这是不可能的。突然间，一只角上沾满干草的鹿蹦了出来，从我面前跳了过去。我自己吓了自己一跳，还像个女人那样尖叫了一声。叫声把动物给吓坏了，引起一阵惊逃，一整群鹿从我身体两旁跳了过去。我受到了强烈的刺激，以至于我直接返回了帐篷，把大汉堡留在了黑夜之中。

孩　子

加入游骑兵学院时，我还是一名19岁的E－2二等兵。我完成了基础训练、高级个人训练（AIT）和空降学院的训练，还通过了游骑兵条令项目考核，并在游骑兵军营度过了四个半月的时间。之后，我自然而然地进入了游骑兵学院。在这之前，我在整个军事生涯中，都是一名二等兵，没有受到过任何领导力方面的训练。我总是一个跟随者，总是赞同别人的观点。别人告诉我怎么做，我就怎么做，从来不用费什么脑筋。接着，我撞进了游骑兵学院。在这里，像我这样低级别的二等兵，与中士、上尉、少校却同样平等。我对这些人感到敬畏，因为我觉得他们知道的一定比我多得多。在我们交谈时，第一个问题总是："那么，你是什么级别？"

"噢，我是一个排长，"或者"我就要成为排长了，"他们会回答说。

"哇，"我想，"天哪！我是一个二等兵，一个班里的无名小卒，我能领导的只有自己了。"

第一次巡逻对我来说，真是一个美妙的学习体验。如果作为一名跟随者，我棒极了，你让我做某件事，我就去做，绝对没有问题。而在第一次巡逻中，我被选为班长，这可是

我第一次担任领导职务。“我拿到了地图，都由我负责了。上帝啊，这简直有点疯狂。”我想。我的任务是：带领班级从目标行动区前往巡逻基地，并指挥他们在巡逻基地的行动。前任班长已经在今天把队伍带丢一次了，所以我们凌晨一点钟才到达目标行动区。

我接管了班级，制定了5公里的巡逻行动计划，并带队前进。前进途中，我一直充满自信，认为我们的方向正确，但是，有几个家伙却不同意，声称我们偏离了目标。他们开始质询年轻的“处女”班长福克纳。“嘿，你知道自己在哪儿么?”

野外定向作为一项技能，跟其他经过训练才能拥有的能力一样，是一种脑力游戏。在漆黑的夜晚，你不可能百分之百地确定你的位置。在前进途中，我边走边画，在等高线上标明我们上山或者下山的路径，据此计算出我们的位置。根据这个假设，我找出地图上行军的方向，并在脑海中想像下一段行军的地形。当你头脑中对下一段地形的假定，与你所经历的产生区别时，困难就会出现。这就是关键问题所在：不安全感、脆弱性。通过飞快的事后推论（事后诸葛亮、马后炮），你要有足够的精神力量去维持你的自信。你会想：“我并不真地确定那座山，就是地图上的这座；那座峡谷也许不是地图上的这条，而是这条，”等等。然而，那个夜晚，我非常固执己见。

“立定!”我命令道。“是的，我知道我们在哪儿。”天太黑了，我一点儿也看不清楚地图，所以我跪下来，拿出我的红色透镜手电筒。我撒了个谎，说：“是的，看上去没错。”天已经漆黑漆黑了，谁能够辨别出大家走得对还是不对呢?我们继续前进。

领队们告诉我，队员们已经累得不行了。这是我们第一次巡逻，所以他们的身体对于这种长久的行军和体力消耗还不太适应。队员们开始向我诉苦："嘿，我们干吗不停下来歇一下？反正我们已经晚了，就停下来歇一分钟吧。"

"好吧，这也好。"我说道。

在到达我认定的巡逻基地之前，我们一共停下来休息了两次。教官给我指示，说明我们的地点正确，并让我保留对于野外定向存有的疑问。我们都忙着装备巡逻基地，这时听到教官说："听着，整个今晚都迟了。装备雪茄型防线，然后睡觉。"我们明天6点钟就要起床，而当时已经是早上4点钟了。他说："明天还有很多任务，所以休息一下吧。"我们立刻四散开来，两小时后又要奋斗了。

第二天早晨，我随教官走进丛林，离开其他班级成员，坐在原木上，听取评估。他说："福克纳，你不合格。"这个教官整晚都在队伍旁边，倾听班级成员给我的建议。"有一点你要注意的是，你在这儿并不是为了交朋友。他们是你的伙伴，你要照顾好他们，彼此帮助，完成任务。但是你不能纵容这些家伙。你不能惯着他们！一个领导的职位，不是要让你站在上面交朋友，不是要让每个人都喜欢你。只要自己认为正确，你就去做。如果你知道有最终期限，那就要在最终期限之前完成任务。即使你的部下们疲倦了，也要赶在最终期限之前。他们不会因为疲倦而死掉的。在疲倦而死之前，身体会阻止一切。你休息的次数太多了。"

在其余的带队巡逻中，我不遗余力地完成了任务，连续获得了七个合格。我更加信任自己了。我开始思考："我知道该怎样完成任务，课本教我了，教导我怎样完成任务的人也告诉我了，我知道一定要赶在最终期限之前，"我想："如

果发生了一些意外情况，比如你前面的那个家伙迟了，那么加紧工作，我们必须要按时完成任务。”这是合格或者不合格的决定因素。在战争时期，我不能说：“好吧，让我们停下来歇一会儿。”绝对不行！我们必须到那里，占领无线电台；要不然我们的队伍就要遭受损失。我不能浪费时间。如果我的长官给我设定了最终期限，那么就必须赶在期限之前。

侦　察

从我们开始巡逻，跨过防线，进入敌军区域时，我就在脑中假定自己处于战争中，寻找敌军。我在越南。我在朝鲜。我巡逻到了危险的地域。我一直这样假定，以便保持警觉。

有一次夜间巡逻，在森林中，我走在队尾殿后。我要向四周巡视，保证队伍的安全。队伍行进过程中，我要不停扫视，仔细搜寻隐藏在下层丛林或者远处的敌人。我的大脑控制着行动，瞪大的双眼，警觉的耳朵，轻轻的脚步。在短暂休息的时候，教官走到我旁边说：“这是一个特别加分点。孩子，我都怕了。你真的让我感觉自己处在战争之中，四周就像真的有敌人一样。我现在真的相信你是在作战了。干得真不赖！非常棒！”

对于教官的表扬，我感到十分意外。我一直以为自己只是按照要求去做，没有特别之处。但是，教官的表扬，让我受到激励，我要继续保持这种勤奋。

那个夜晚，我参加了队长侦察行动，还是留在后面做保障工作——监视目标。队长侦察就是为所有队长提供机会接

近目标，想好怎样布置队伍，完成任务。然后，队长们返回目标集合点（ORP），制定最终计划并向所有队员传达信息。他们留下两个人负责监视工作，其中包括我一个。作为导向点和信息源，如果他们离开以后，目标出现任何变化，我们都要及时报告。晚上天气阴冷，还在下雨，我当场决定，告诉另外一名学员披上雨衣，自己也同样。我们这么做是对的，即使没有人看到我们，即使只有一个人执行任务，也要这样做，就像在战斗中一样。当巡逻队赶来的时候，队员浑身都湿透了，没有一个人披着雨衣。“怎么回事？你们居然披着雨衣？扣分！”教官大喊。于是，我的当晚行动成绩单又变成了零分。

痛　苦

能否从游骑兵学院成功毕业，将决定很多事情。如果我没能通过游骑兵学院的训练，那么除非有正当的理由，比如受伤，否则还会同时被游骑兵军营开除。

我们都已经做好了在学院期间，忍受痛苦和受伤的准备，所以每个人都必须想好，什么是忍受的极限，什么会危及我们的生命安全，什么只是短暂的不适。要是有谁想离开这所学院，而又不用签署动机不足（LOM）声明书，那么他可以假装受伤。动机不足声明书对于军队生涯而言，对于每个想保持骄傲的人来说，都无异于死亡之吻。它是一份失败与懦弱的公开声明——“对我来说太难以应付了”。而那些通过游骑兵学院考验的人，他们的做法往往是相反的。他们为了继续参加训练，拒不承认受伤。

我们进入了山地训练阶段，从中学习高地巡逻技巧和登

山战斗技能。在紧靠兵舍的一块类似小型采石场的地方，我们进行了绕绳下降训练。在来游骑兵学院之前，我曾经看到过从陡峭的悬崖绕绳下降的图片。我觉得那应该是安静而且特殊的地方。其实在我准备进入这所学院的时候，脑海里已经描绘出了许多不同的画面。我一直保持前方的目标。这些画面在意识中串成了一幅幅场景，我觉得自己能够到达那里。而真的到了那里的时候，我就会形成一种感觉："终于到了！"

可是，当登山训练开始的时候，我有点担心了。绕绳下降并不难，即便在我后背再放个同伴做两人绕绳，即便会让我的肋骨相当的疼。我最担心的是可控蹦极。我必须在腰上缠上绳子，爬到34英尺高的斜坡上，然后跳下了。其他的队员已经开始训练了，他们爬到顶部，大喊一声"跳"，然后就跳下来了。固定保护绳最后会拽住他们，阻止继续下降。固定保护绳是登山训练的一种安全装置，利用它人们可以阻止不可控的下坠。绕绳下降时，将它系在身上，当下坠时，保护绳的底部会拉紧，从而阻止下坠。即便肋骨没折。瞬间的停止下坠会造成很大的疼痛。这种训练跟降落伞着陆一样糟糕。我可害怕牺牲，真希望麦克克莱蒙斯中士也能不让我参加蹦极训练，但是，这不可能。

我集中精力，做好面对疼痛的心理准备，加入了训练。教官们让每个人重复坠落四到五次，有的人要强迫做到十次。下面是我的顺序了。我把绳子捆在身上，爬上了顶部。我想："每次都要做到完美。"在顶部做好准备以后，我抱紧双臂，大喊一声："跳！"然后蹦离了地面。我已经对即将到来的骤然一拉和疼痛做好了准备，并集中精力保持姿势。绳子在腰间猛然拉紧，我感觉自己就像在一个紧紧的绳结里面

一样。一阵剧痛，直穿我的大脑。

经过第一轮的三次蹦极训练，我得到了合格的评分，不用再做了。我来到山底下，另外一名队员开始训练。我想，麦克克莱蒙斯中士可能已经看出我的状况，而且说："嗨，就让他通过吧。要是他做得正确，就给他个合格，别难为他了。"

就算麦克克莱蒙斯中士没有下令不让我做登山跳跃训练，他也曾帮过我极大的忙。那次他批注我为"不适空降"，没让我做空降训练，而做地勤。我不用做任何的跳跃，那种让我第一次受伤的跳跃。

空投训练的时候，每个人都把臂章摘掉了，所以在空降兵和非空降兵之间，分辨不出有什么差别。但是，我的制服有可能暴露秘密。制服大部分已经褪成淡绿色，除了臂章所在的地方。那一块地方仍然是深绿色，我们叫它幽灵臂章。即便我袖子上有游骑兵军营的深绿色痕迹，而且口袋上面有空降标志，也没人问我任何问题。所有人都知道，只要你隶属于游骑兵军营，就最起码适合空降。不过，我每次都是由直升机载到地面的，没做任何的跳伞训练。

附加任务

那是一个寒冷风急的夜晚，我们已经马不停蹄地在鹰山上走了好长时间，极度饥饿，极度寒冷，精疲力竭。这是我们第一次达到这种极限。那个时候，我们才真正体味到什么叫悲惨凄凉。

我作为巡逻队长，再一次负责部分巡逻任务——从目标返回巡逻基地。此前，我已经向大家证实了自己的野外定向

能力，我总是能够带领巡逻队沿着正确的路线前进，抵达正确的位置。这可是一项罕见的技能，要是能卖的话，在游骑兵学院肯定能让我富有起来。要是能赠与的话，我也肯定会无偿地送给大家，这样我们就不用经常在迷失方向的情况下整夜行军了。我已经对自己的识别地图能力开始过于自信，在这次巡逻中，跟往常一样，我们正向着目标前进。

我们靠近了巡逻基地应该所在的位置，即山脉的顺风面。山的背面应该就是巡逻基地。我决定应该停止前进，安营扎寨，躲避大风。于是，我命令巡逻队停下，开始向巡逻基地搬运物品。

这时，教官跑上前来，很困惑地说："你在做什么?"

"我在此处停下，打算进行队长侦查。"

"你知道自己的方位吗?"

我指着地图："知道，我们就在这里。中士，要是我们到山的另一头，得被这么大的风冻死。我觉得在这里驻营比较妥当。去那一头，没有任何好处可言。"

他赞成我的想法，但是仍然坚持说："不，你应该把部队停在山的另一头。"

我不明白他为什么这么固执己见，但是没办法，必须遵照他的指令。我们直接走上山坡。当跨过山脊的时候，我看见了阿巴拉契亚路线的标记。"噢，太棒了！很少有人走过这条路线，但是我在走，而且还饥寒交迫，困得要命!"我们到达了山脉的另外一面，走进了暴风之中，就像螺旋桨在拼命大叫一般。

巡逻队的行军非常出色，而且大家觉得我在任务结束的表现更加完美。我们搭建了巡逻基地，装备得十分正确。这简直就是一个巡逻基地范例。此时，我所想的只有："好了，

现在我又要变成一名步枪兵了。我可以好好懒一会儿，睡会儿觉了。”坐在那里，正准备卸任的时候，我一直都很奇怪，教官应该下令了啊：“625 号队员，现在由你担任巡逻队长。”

我等啊，等啊，等啊，终于，他走了过来：“游骑兵福克纳，你最好把无线电通讯员（RTO）叫起来，因为你们收到了一条加密信息，必须进行解密，为下一个行动计划做准备。”

我吃了一惊：“什么?”

教官回答：“你最好把他叫醒!”

于是我过去，在无线电通讯员赖斯的屁股上狠狠踢了一脚，这个家伙，总睡觉。他拿到信息，解密之后交给了我。我呢，就像个拿着复活节彩蛋寻找礼物的孩子一样，闪着明亮的双眼，把信息送到了教官面前：“我已经拿到信息了，解密之后的”。现在，我肯定可以卸任了。

“等你准备好行动计划之后，把我叫起来。”

“噢，上帝！难道他不知道现在我应该卸任了吗?”我想。

我把所有的班长和排长召集起来，告诉他们：“去睡一会儿觉吧！教官已经跑到那边钻进睡袋里了。等我准备好行动计划，还得把他叫醒。”又一次，我对部下表现出了关怀，让他们睡觉去了。其实我知道，他们也累坏了。

我来到自己的装备处，取出所有必需物品和雨布衬里，然后开始考虑问题。我突然意识到自己一整天都滴米未进了，于是，赶紧拿出快餐盒里的法兰克福香肠和蚕豆。法兰克福香肠上面有层凝胶，就像有人把果冻涂在微型热狗上面一样。寒风怒号，我坐在那里，感觉骨头都累散了。我先用雨布衬里把肚子盖住，每只脚抵住衬里的一角儿，然后拉过

头顶，再在雨布的两角放上两块石头。好了，现在摆在面前的东西有红膜电筒、防水笔记本、钢笔、蚕豆和法兰克福香肠，香肠上面的凝胶都快冻冰了。这跟你们平时的夜宵可不一样吧？

我看了看信息，然后琢磨："好，第一段。"吃着香肠，我一点儿一点儿地看。睡意渐渐袭来，我开始懈怠了："去他的。我为什么这么做？又不是要制定整个行动计划。我能摆脱的，哪些才是最少的必需品呢？"我拽出地图，在当前位置和目标之间划了一道线，计算出方位角和距离，顺着路线画出坐标，并记录下来。最后，把时间限制考虑进来。我吃光了香肠和蚕豆，坐在那里沉思了一小会儿。在这个世界上，我多么孤独啊。风还在吹，外面漆黑一片，方圆几百里没个人醒着！

我站起身来，拿着写下的一点点东西，把所有的班长都踢起来，带他们到我制定行动计划的地方。然后，我又把教官摇醒。他正钻在睡袋里面，只有鼻子露在外面，其余地方都拉得严严实实的。我告诉他已经准备好了。他却说："告诉他们都到这里来，我就待在这儿。"

所有人都聚集到他睡觉的地方，确切地说是靠在他旁边。只有这样，大家才能靠得足够近，并且有所遮盖。"好，你们准备好了吗？下面是第一段……"我开始读行动计划，共有五段长。我提到经过危险区域，比如十字路口或者开阔地的行动。"现在你们看这里的图形……"我描述了所有行动，就好像我真的胸有成竹一般。

不久，我就懒得叫醒手下的那帮班长了。所以，所有的班长和排长都完全睡着。彼此靠着，还有靠着教官的。我一点也不担心教官会发现大家睡着，因为他还在睡袋里面，身

体全都给盖住了。一等有谁打起呼噜，我就把他们都推醒。

我再次变得孤独起来，只能自言自语。“好，你们明白了吗？明白了吗？太好了！”这时，我开始读下一段，也就是第三段，针对目标的行动。这里涉及很多细节。我想：“不管谁当下一任巡逻队长，这家伙都要倒霉了，因为没人知道这些信息。”

我决定试一下，看能不能走条捷径。我开始压低声音，比平常的说话声还小，然后慢慢降低声调，等着看看教官睡没睡着。要是我能够判断出，他已经睡着，或者听到呼噜声，我准备立刻提高嗓门说：“下面是第五段”，直接就能跳到行动计划的末尾。我的声音渐渐低下去，低下去，突然，教官说话了：“游骑兵福克纳，大声点儿，我听不清。”

靠，我只好把整个第三段都读完，一边读一边拼凑行动计划。幸运的是，我已经对行动计划的格式仔细研究过了，所以知道五个段落各自的起始位置。宣读完行动计划，我把所有的班长从梦乡中推了出来：“好，现在大家有没有什么问题？”

“没有。”“没。”“没有问题。”大家纷纷回答。

“好极了，现在传达命令。”我心里知道，他们压根就没仔细听我刚才说了些什么。所有人都去执行我的命令，其实主要是想回去睡觉。

教官问我：“出发时间定在几点？”

“六点整。”我答。当时已经是四点整了。

由于时间限制，我们不打算进行武器检查，但是他要求我进行一些预先演习。我还有两个小时，可以安排一下演习，可以休息一会。我感觉已经到了体力极限，必须睡一会儿，哪怕只有几分钟。我告诉大家：“就让我躺一会儿，闭

会儿眼睛，就一小会儿。”然后对排长说：“一个小时以后叫醒我，要是你睡着了，小心我收拾你。”我走回自己的装备地点，开始放松。可以休息了，终于可以休息一会儿了。坐下来，把雨衣衬里铺在身上，我感到肌肉开始松弛下来。我仍然全副武装，靴子系在脚上，巡逻帽盖在脸上。大脑开始停止转动，现在由睡眠神经接管。在睡眠时，大脑可能会跟你玩点儿恶作剧，可是，我听到的砰砰的爆玉米的声音，却千真万确是步枪开火的声音。

就在我刚躺下几分钟，敌对部队的袭击就打断了我的睡眠。然后，我意识到，肯定是教官把我们的坐标通知了敌对部队，所以他告诉我们待在原地不动。我起身，可还完全处于恍惚状态。一阵漂移的快感涌上大脑，周围的一切都笼罩在迷雾之中，两条腿就像面条一样，虚软无力。我大喊着无用的命令：“还击！还击！”

幸运极了，排里的其他游骑兵还知道他们应该怎么做。他们表现得很出色，即使是在疲倦之时也不遗余力，因为这将帮我获得一个合格的成绩。我认为敌对部队是突破某点攻入的，但是我们已经把他们击溃了。我们检查了击毙的敌军，从他们身上搜出地图，扒下他们的军服，以备下次任务使用。

袭击停止了。我们开始预演，朝阳也升起来了。我还是没有睡觉。大家列队，准备出发。这时，我感到愤怒，教官一直都在把我推至极限：“真他妈不敢相信，这个家伙还要让我领导这次任务。”整个行动计划分为五个阶段，我已经带领大家通过了两个阶段，正在迈向第三阶段。

“出发”，我命令道，巡逻队开始向树林进发。

“停下，”这时，教官终于开口了：“345 号，现在由你担

任队长。”

我在心里回应道：“谢谢，上帝啊，太感谢了！”我一把抓住新任的排长，拉他到一边：“你知道现在的情况么？”

“不知道。我的班长正回去传达信息，不知道具体情况。”他回答。

“好的。这么办。”我把整个任务解释给他听。然后我沿着队伍，告诉每一名新任班长具体境况，每次结尾我都告诉他们：“等你们到那里的时候，必须得估计形势。”等我做完这些，我又变成了一个美国步兵。可是，夜晚已经结束了，我仍然没睡过觉。前面还有一天一夜等着我，我已经极度疲倦。

一直等到任务结束以后，教官才对我加以评价。他给我，还有那个负责从巡逻基地到目标地点的排长打了分数。当他对我在这次任务的表现打上合格的分数时，还给我少许的加分。“福克纳，在我的一生中，你的五段行动计划是我听到过最好的，简直就是无与伦比。又有理论，又有支持材料，我从来没听过那么棒的命令计划。太详细了，太具体了，太棒了！”

感谢上帝，幸好他没管我要那些想像出来的图表。我甚至都想好找个借口——我把它们吃到肚子里了，它们皱得看不清了，我是在手纸上画的，上厕所的时候给用了。我也不知道会怎么跟他说。

你要做什么

有首歌的名字叫“如果不能和你爱的人一起，那么珍惜眼前人”，就温暖这个角度而言，这个道理都不如在游骑兵

学院显得真实。我们正在一个巡逻基地，而我正与史皮里上士一起，待在一个监听岗，或者说监视岗。他是一个大块头，六英尺多高，还浑身肌肉。我们的观察任务要求待在原地静止不动，仔细监听树林中敌军发出的声响。肚皮朝下，趴在松针和松树叶子上，冰凉的地面会吸收身体的热量，让我们浑身打冷战。由于不能移动，所以我们所有的精力都集中在一种痛苦的感觉上，那就是寒冷。像磁铁一样，我和史皮里上士一点一点地彼此靠近，寻找热源。直到这样的时候我们才感到满意——他的雨衣放在地上，上面是雨衣衬里，然后是他，我在他上面，最上面是我的雨衣衬里和雨衣。我们就像是温暖舒适的三明治。就在任务岗这个位置，我在他的上面，他抱着我，我抱着他，两件雨衣把我们包裹在一起。“要是你敢告诉别人……”他威胁我。

“别担心，”我打断他：“我还不是跟你一样?”

“除了我老婆，我从来没和别人这么近过。”他说。

一群野狗就像夜晚的孤魂野鬼，不停地吠叫咆哮。我也不知道这群鬼东西离我们有多近。它们可能正在到这里来袭击我们，但是我们不管，不在乎——我们现在很暖和。睡了大约一个半小时，突然我们被惊醒了。

T-1线路的电话响了，然后又响。“谁来联系我们了?”我起来抓起电话，但是没有应答。就在我们班长走过来检查状况的前一秒，我刚刚从史皮里上士的身上滚下来。“很好，这里状况很好。”我们说。

“检查一下T-1线路的连接，我们刚才联系你们来着。你们要每个小时发送一次现场报告。”

我回答说：“嗯，我们这就检查线路。也许哪个地方松动了，对不起。”

当班长走开的时候，我感觉下面的泥土再次吸干了身体的热量。

无路可退

刚刚开始进入沙漠阶段训练的时候，我跟那些非空降队员一起，由大汽车拉到降落区，等待空降游骑兵到来。前一天夜里就开始下雪，汽车外面的雪已经积到九英寸。教官们已经在降落区周围点起了一堆堆篝火，以便飞行员辨认这个区域。我敢肯定，要是从空中望下来，这里就像白毯子上面一圈燃烧得红彤彤的煤。坐在大汽车里，窗户紧闭着，我们就跟爱斯基摩人一样，把自己裹得严严实实，冻得说不出话来。一名教官走上车来："你们这群家伙在汽车上干什么？都给我下来！"

大家从汽车里出来，站进呼啸的寒风里。其实让我们下车，肯定没有什么合理的原因，只不过对于教官来说，外面的世界更能让我们感受到凄惨罢了。我站在降落区想："这些家伙没办法降落，不可能。地面的风速已经达到每小时15英里了。"我们倚着汽车，挤成一团，在原地快速跺脚，等着空降兵到来。沙漠干冷的空气钻进衣服里面，就像水流过筛子一样。即使用手捂住耳朵，也会感觉到阵阵刺痛。我们也曾要求待到火堆旁边，但得到的答复不容争辩："不准"。

远方传来了飞机的轰鸣声，我们知道，这种静止状态就快结束。尽管风速很大，但空投还是真的照样进行了。飞机隆隆地漂浮进远处的云端，像群大鸟一样扑向地面，然后就跟你能想像得到的最笨拙的鸟一样，蜂拥而至滚进雪地里。对于我们这些地勤游骑兵来说，至少不用像它们一样钻进雪

里，这多少是种安慰。教官不再看管我们，让大家联系各自所在的单位。我加紧小跑，穿过降落区，好赶到我那个排的集合地点。降落区里面是刚刚着陆的战士，正在收拾捆扎降落伞。当开始移动的时候，腿上麻木的感觉很快就消失了，可是寒风夹杂着雪拍在脸上，打得脸生疼。接下来我们要进行一整夜的行军。

12 个小时过去了，我们走了 18 公里，途中还不时受到敌对部队的袭击。为了生存下来，我不去想路的尽头，把精力完全集中在步子的迈进上。每一步都超乎了自己的预期，但是，我一点也没因为自己极限的推进而欢喜，我只是继续前行。最后，我们抵达了巡逻基地，搭建防御工事。周围是典型的沙漠地况，平坦而又开阔，没有任何挡风的东西。移动也好，静止也好，丝毫不能减轻狂风带来的痛苦。教官们聚集在巡逻基地中央的帐篷里。他们是暖和的，坐在里面呷着咖啡，惬意地看着色情杂志，而我们呢？我们站在外面，穿着湿乎乎的衣服，冻得要死，在原地拼命跺着脚。这时，教官们从帐篷里走出来，告诉我们去换袜子和汗衫，这样就不用那么冷了。但是，所有的学员都开始静默抗议。

没有人说话。大家你看看我，我看看你，仍然在原地跺脚。

“执行命令。”他们坚持意见，然后返回了帐篷。

我没有因为任何人而脱下军靴，不能停止运动。我怕一停下来，就会死掉。我们都走了整整一个晚上了！尽管双腿已经没有力气，但我还是拼命跺着脚。不管教官说什么，我们大家的回应都是一样：“去你的，我们才不把靴子脱掉呢，我们也不会换袜子。”

最后，巡逻队长去找教官们求情：“得考虑他们一下啊，

在外面他们都快冻死了。”

几名队员被带到帐篷里面，因为他们快要患上低温症了。之后，教官们允许大家生火取暖。跳跃的火花映在眼中，感到无比舒适，就像身体对于热量的渴望一样。我离着火堆还有一段距离，但是不管我前身有多热，后背还是冰凉的，反过来也同样。我们把袜子仔细烘烤了一番，然后穿上，尽情享受着每一丝温暖。

那个晚上，我们还完成了一项任务，尽管彻夜未眠。在寒冷中，我们感到如此不适，以至都想不起已经三天没合眼了。一次几分钟的小憩也好，还是压根没休息也好，我们都挺过来了。在最后那个夜晚，教官们说，已经把我们推到所需忍受的极限了。他们肯定用无线电事先通知了敌对部队，让部队撤退，因为当我们抵达目标地点的时候，那里留着搭建好的帐篷。

对我们来说，忍受痛苦已经成为了一种生活方式，我们都不敢相信眼前的一切。在行动的每个步骤，我们都做好了承受痛苦的准备。不管我们用什么把戏，都会像狗一样被抽打，我们已经习惯了。有许多人在还没有达到目标之前，就已经放弃了，部分原因就是他们仍然对文明的举止和舒适的感觉抱有一丝幻想，他们从精神上无法适应。而对我们来说，再多个无眠之夜又算得了什么？我们的信仰已达终极，我们的期望不会改变，只会赐予我们前进的力量。

我们钻进了帐篷，燃烧的火炉创造了一个温暖的世界。帐篷里面的雪已经融化，于是我把雨衣和雨衣衬里铺展在地上，躺在上面，脑袋枕着帆布军包，把身体盖上。我终于有了暖烘烘的感觉，我相信此刻自己正在天堂漫步。我们好多

时候都在怀念家乡，可是当躺在那里的时候，我的精神就像回到了家里一样。

糟糕的事情

佛罗里达州的生活对我来说，简直就是小菜一碟儿。在到那里之前，我的巡逻课已经得了四个合格，只有一个不合格。我的成绩名列前茅，接下来，为了完成任务，我开始了在佛罗里达的第一次巡逻。又成功了。那么，现在已经得了五个合格和一个不合格。我已经达到了课程要求，现在就只剩时间了。

在获得成功的中间阶段，我忍受了最强烈的痛苦。尽管进驻佛罗里达的前期，我经历了一段极其虚弱的阶段，那时好几件事情同时发生，让我产生了一种强烈的、要克服困难的欲望。我从来没有产生过放弃的念头。在游骑兵学院，我所经历的情况并不属于异常现象，但是，如果额外的伤害也掺杂进来，可就真够受的了。尽管我努力让自己保持良好的心态，但是我的思想还是高度紧张。我不能够消沉，不能够懒惰，因为游骑兵们也在奋斗，还在指望我带领他们通过训练。

我们整天都在行军，而且大部分时候还下着雨，我很疲惫。我们走进一个区域，等待暴风雨过去。这场暴风雨来势凶猛，冲着我们倾盆而至。这不是七月中旬阿拉巴马州暖洋洋的洗澡水；这是冷冰冰的雨滴。每一滴击打在我们身上，就像冰雹击打在光洁的皮肤上。尽管我们已经浑身湿透，把雨衣拿出来套在了身上，教官还是让我们坐在背包上。我不知道到底要坐多久，但是我坐在那儿想："我记不得有哪次

比这还惨了。”

有时间思考，常常并不是什么好事儿。像我们这样，一旦得到允许坐下来，就会用放大镜观察一切，夸大自己的感觉和痛苦；就会注意由于疲惫而疼痛的双脚，注意击打在皮肤上冰冷的雨滴；就会想到，这种痛苦的环境短时间内不会结束。我身体的每一个毛孔都在说：“冷”！但是我却什么也不能做。我很迷惑，对自己的处境束手无策。这种感觉，就像电影放到最高潮的部分，突然停了下来，等着一个只有13岁、负责放映的男孩前来检查问题所在。

我必须调整思维，把精力集中到别的事情上。还有许多兄弟需要我的帮助。排里有几名学员——三个还是四个，或者更多——已经处在不能通过课程要求的边缘了。教官担心他们得到不合格的评分，因此不再准备让他们参加巡逻。由于这种情况，在最后的三天里，我又通过了两个加分的巡逻课。这样，在我不再参加评分之前，已经得了七个合格和一个不合格。教官安排其他学员担当较为轻松的班长职位，这样他们就能够获得“合格”的成绩，而我仍然担任排长。

这一次，我的身体好像已经接近极限了。我的跟腱炎开始犯劲儿，大脚趾头的脚趾甲里面由于严重感染，已经肿得有一枚银币那么大，肿成葡萄绿的颜色。有几个早上，我都用针把感染的地方扎个孔儿，挤出绿色的脓水，好让脚趾头小一点儿。然后用蘸了碘酒的药签，把脓水擦掉，防止进一步感染。我的肋骨倒是好多了，但是，加入游骑兵学院前膝盖动了手术，到现在只有4个半月，现在膝盖又开始钻心的疼。

到那时为止，我已经去了两次“伤员就诊部”。一次是由于我的脚，他们把它清洗得很干净；另一次是因为我的膝

盖太疼了，我不得不停下来。在整个训练过程中，我们每个人只有72小时的就诊时间，我已经快把这个时间用完了，所以我想把剩下的24小时存起来。

真不敢想像佛罗里达州当时有多冷。沙漠地区是干冷的，可是佛罗里达却是又潮又冷。许多夜晚，我们就是站立、快步行走，就这样度过一整夜。在训练阶段中期有次巡逻，我们要从一个目标地点赶往巡逻基地。我们沿着一条河流前进，走着走着，这条河流在我们前进的方向拐弯了。尽管我们能够从地图上看到，绕过这条河并不需要走多远，但是排长却让我们从河里趟过去。任何一个通情达理的人都不会这么干的，真不知道这个家伙当时是怎么想的！当时，每个人都恨不得杀死他算了。没走多远，这条河又转了回来，我们又要重新趟一遍这条河！如果你浑身都湿淋淋的，那么最坏的事情就是让你这个时候停下来。我们刚刚趟过这条齐腰深的河，没过多久，教官就让我们走进防御带，开始睡觉。

这么糟糕的条件下，我只能往好处想。我把军靴和袜子脱下来，用夹克的衬里和湿淋淋的褪了色的夹克把双脚包裹起来，然后把它系起来，以便保存热量。我看上去一定很像一棵小树，根部已经包裹好，随时等待种植。我把我的雨衣和雨衣衬里拿出来，盖在身上，就睡过去了。那个夜晚，教官竟让我们睡了四个小时。可笑的是，那个夜晚太冷了，我们又太湿了，尽管那么疲惫，可是我们宁愿只睡上两个小时，然后继续前进，因为这样能够取暖。

我的双腿、双脚和胳膊一直都冰冷冰冷的，我根本就没有睡着。为了让自己暖和一点儿，我的身体整个儿都蜷着，与外界的严寒作着斗争。在那种鬼天气里睡觉，根本就睡不

着。你就像在大海中浮浮沉沉，时而在水面上，时而在水面下。

我第二天早上醒来，脱掉盖在身上的雨布，伸手取军靴。哦，经过昨晚一夜，我的军靴已经变成了冰雕。任我怎么弯啊、扭啊、摔啊，都无济于事。

接着我把裹在脚上的东西除去，发现我的脚也冻起来了。虽然有各种不同的冻法儿，但是我的脚是明显被冻伤了。通常，不管我已经多么疲惫，寒冷都能把我冻醒，我会感觉到手和脚被冻得疼。但是这一次，我的脚是彻底地麻木了。另外一个大脚趾已经和那个感染的大脚趾头肿成一样大了。这个大脚趾头红彤彤的，皮肤胀得发亮。如果要停下来，这是一个多么好的理由啊——一个绿色的脚趾头，一个红色的脚趾头，要是过圣诞节，还真是棒极了！“埃里克，红脚趾头的游骑兵。”我想：“噢，妈的。”我的脚跟还有知觉，但是脚趾头是一点儿知觉也没有了。我把里面的脓水挤出来，好让它们暖和一点儿。但是我没有时间忙活这些，因为我需要穿上袜子和军靴，继续行军。

作为游骑兵，两只脚是最为宝贵的财富，因为那是我们的交通工具。没有健康的双脚，就不能够完成课程。但是那天，就像要让我的双脚彻底坏掉一样，我们又出发去完成河上的行船任务。之后的那个夜晚，我们是在沼泽地里度过的。为了正确驾驭小船，必须骑在小船上。这使得我们的双脚不得不继续留在水里，泡上几个小时。即使是最健康的双脚，经过这番折腾，也变得麻木和皱缩了。

那个夜晚，医护人员赶过来做脚部检查。这种脚部检查是一种常规检查，因为学院知道，这群游骑兵经常会隐瞒伤情，连身体受伤都不顾，更何况是脚了。即便是严重受伤，

游骑兵们也不愿意讲真话，因为这会让他们做进一步的检查，搞不好还会被留到下一个班级，或者干脆就被开除。我们在地上坐成一排，把军靴和袜子放在一边，伸直腿，光着脚。医护人员走过来，拿着一根针，用针刺我的脚趾，以便确定它们还有知觉。我紧盯着这名医护人员，就在他把针刺进我的脚趾的时候，我把脚缩回来，“噢!”可事实上，我什么也感觉不到。我想，我装得还不错，但是，他把我逮住了。

“游骑兵，把头转过去，”他说道。我把头转了过去，他说：“好吧，把靴子穿上。你跟我走一趟吧。”我跟着他回到了战地诊所。

他用针刺了好几次脚趾头，而我一点反应都没有。我真不敢相信，我需要去就医，而且医生的一句话，还可能让我脱离班级。我想：“这下没有办法了。我栽在佛罗里达了。”虽然我的表现已经很出色，但要是不能完成所有训练，我仍然会被开除。坐在战地诊所里面，我感到沮丧和忧虑。在医生给做检查的整个过程中，我一直都在对他讲，我没有问题，我必须要回到队伍去，完成课程。他给我做完检查后，把我一个人留在了休息室。

我确实睡了一会儿，但是还要解决肚子问题。我看到医护人员正在吃食堂的饭菜，于是就用眼角的余光，留心着他们的食物，像个警察巡视一般。我不想让他们知道，自己正在打那些剩饭的主意。

一名医护人员在食堂打了饭菜，带着早餐——摊鸡蛋、腊肠、吐司面包——来到战地诊所吃饭。他根本就没有吃光，而是点了一根烟，靠着椅子抽起来，还把烟灰弹进食物里面。最后，他把烟头掐在摊鸡蛋里。“为什么他们不给我这样的食物?”我想。

午餐时间到了，这次我很幸运。他剩下了一些豆煮玉米（玉米和菜豆做的），还有红色果冻。他没有吃光，也没有弹进烟灰。他走进了洗手间，把剩下的食物倒进了垃圾桶，然后走了出来。我再一次利用了侦探技巧，溜进洗手间，关上门，还上了锁。我来到垃圾桶前翻找，终于让我找到了！我立刻捡出玉米粒和菜豆。幸运的是，那杯红色果冻掉进去的时候，是杯底向下，果冻没有溅出去。我把能吃的都吃光了。我甚至把垃圾桶最底下的食物都吃光了，把垃圾桶翻了一个底儿朝上。

我不知道怎么回事儿，也不知道是什么原因，但是医生确实通知我返回排里。一些非教官的员工，对游骑兵们多多少少有某种感情。大部分人都会同情我们，而另外一些人，比如医护人员，他们了解我们想要通过游骑兵学院的决心。当我得知获准返回排里的消息时，我对这个消息毫不怀疑——事实并不重要。我相信，大夫考虑到了我的愿望和决心，并把它与我剩下这些天可能受到的伤害做了衡量，才做出这个决定的。

在游骑兵学院，没有任何东西曾经对我造成永久伤害，尽管我现在仍然感觉不到右脚的大脚趾头。就是最近，我把手指甲伸进去时，还在想："上帝啊！我真不敢相信那里还是没有知觉！"但是，即便如此，我仍然保持乐观。

最后的几天，我也挺过来了，但是身体上的疼痛却没有停止。当完成佛罗里达州最后三天的巡逻、返程回来的时候，我们感到放松和愉快，并且得到了特意准备的包裹，还可以去运动娱乐室休息。在那里，我们终于可以狼吞虎咽了。来到娱乐室之后，我还试着喝了半杯扎啤。哦，我几乎都快晕死过去了。回到营地，我就一头扎下去睡觉，第二天

早上醒来的时候，眼睛被干掉的眼屎糊住了，睁不开。只能用手把眼皮拨开。结果，发现自己不知怎么得上了传染性急性结膜炎，就是红眼病。还算幸运，这发生在结束阶段。要不然，这里没有什么治疗红眼病的医疗措施，我也很有可能因为这个而被开除出训练。

毕业给我带了一种成就感，而不仅仅是放松。在游骑兵学院的日子，我真的非常难忘。我喜欢那种生活。那里的挑战让我成长。整个阶段，我都在想："既然有我一个，就不妨做到最好。我不应想通过所有训练会有多么困难，因为这会给自己的精神带来更多压力。"我把注意力都放在目标上，放在游骑兵飘带上，放在能够获得的成就上，放在会给我的事业带来的帮助上，放在完成任务后我将变成怎样一个出类拔萃的人上。我将加入精英的队伍，并成为他们中的一员。我看到了那些拥有游骑兵飘带的人是怎样彼此相待的，我一直想，自己也要加入其中。

当我通过游骑兵学院的训练时，我并没有想："终于完成了，再也不用做这种无聊的事情了。"因为我将返回游骑兵军营，那里的军人也在生活。进入游骑兵学院的时候，你会体验学院的生活。在游骑兵学院的日子，就跟在游骑兵军营一样。生活真的很紧张，但是，那是一种磨炼。

关注他人

我认识到，自己为自己设定的极限，实际上并不是真正的极限。即使现在，从内心深处，我仍在给自己设定极限。"这就是我能达到的最高境界了。这就是我放弃享受所能达到的极限了。"但是，这些极限是那样的保守。在游骑兵军

营的时候，我觉得自己已经是在鞭策自己了，但是到了游骑兵学院以后，我突破了过去的障碍，把自己的极限推向了更远的前方。我知道自己能够一直前进，能够克服极端条件下的困难，坚持不懈。而这一切，都要靠顽强的毅力。如果我只是坚持自己最初假定的精神极限，就不可能获得毕业。如果那样坚持，在我达到极限的时候，会对自己说："我已经到达极限了，他们还想我前进，但是我已经不行了。"

为了通过这些课程，你需要良好的身体条件。但是，这些课程更应该被视为精神挑战。我的两条肋骨折断了，膝盖也受伤了，但我还是通过了这些课程。你的大脑始终会感觉到"体力要求"。当到达某种程度的时候，你的身体会说："我不行了。我不能再前进了。"如果你一直这样告诉自己，那么你是正确的——你不行了。你认为自己的体力已经达到了极限水平，但其实是你的大脑在告诉身体，你已经到达了极限。如果你在头脑之中进行一场精神战斗，那么，你就会有更好的体力；你又会变得生龙活虎。我想这就是人们之所以放弃的原因所在。他们已经到达了自己假定的极限水平——精神极限，然后，大脑就会对他们说："好吧，就到这儿吧。我只能这样了。"相反，他们应该解放思想，不去想这些，只是保持前进。

别去想面临的挑战；想一想终点的奖励。关注游骑兵飘带；不要去数天数。有两个家伙，他们在帽子里面做记号，每过一天，就标一下。我觉得这种做法只会起到消极作用。对我来说，在学院要待上多长时间，已经待了多久，还要待多久，我一点儿都不在乎。直到毕业，我都会待在那儿。我不会放弃，不会受伤，也不会让自己失败。我一定要成功。有的人想告诉我还有多少天才能毕业，我让他闭嘴。我根本

就不想知道。我迫切想得到的，就是那枚游骑兵飘带。我总是惦记着它。我用大头针在自己的帽子里面别了一枚飘带，并且时不时地把它取下来，盯着它看，想像它挂在我肩头的情景。我要的是这种奖励。我可以不计成本，不顾代价，而这，也是你要做到的。

无论在游骑兵学院，还是毕业以后作为一名领导者，很重要的一点就是：你要对自己负责。你需要挑起自己的那份重担，还要乐于助人。没有哪个合格的领导者，是等着队员去激励他、引导他的。这样的人，从其内涵来说，是一名跟随者，甚至都不是一名好的跟随者。你没有必要成为最强大的人，但是，你要对自己的未来有所规划，并以团队的形式去实现规划。我的远景计划中，就包含了我周围的人。

按照游骑兵学院的法则办事。你要抱着这样的想法："把注意力从自己身上移开，移到别人身上。"替其他的人想想，想想他们在游骑兵学院做得怎么样。如果他们是领导者，你是被领导者，要想想他们需要获得合格的成绩。如果你只想到自己，想到自己多么多么疲惫，多么多么饥饿，那么你的注意力就摆错地方了。我也是那样疲惫，但是我们都是一起的，都面临同样的处境。有几次，我真想揍那几个家伙，尤其是其中一个。有一次我转头请求他："能不能给我做一个沙椅？我需要它。"

他回答说："我太累了，你不能找别人么？"

我真想给他一拳。虽然我没有说出口，但是脑子里面在想："混蛋，你不记得上一次你让我给你做事儿的时候吗？哪次找我，我有半点犹豫了？"不过，对任何人，我都没有回过嘴。如果有人向我寻求帮助，我不在乎自己有一条腿受伤了。"兄弟，我能帮助你。"我的态度十分端正，因为我在

为他人着想，而最终，我们所有人都获得了毕业。要想从游骑兵学院毕业，必须具备团队精神。如果你所在的排非常糟糕，每个人都只为自己考虑，那么其中任何一个人想要获得通过，都是难上加难。

别担心，你不会死于饥饿，也不会因为睡眠不足而死。他们不会让你到达那种极限。如果你对自己过分在乎，那么就会在内心限制自己，会对自己说："噢，我太累了，没有力气帮助这个家伙了。"相反，你应该这样对自己说："我一定得这么做。凡事都会有回报的，善有善报，恶有恶报。"

我总是想，要成为一名优秀的领导者，首先要成为一名优秀的跟随者。如果作为跟随者，你非常卖力，帮助他人成功，那么人们就会觉得你很热心，就会重视你。然后，在你需要他们帮助的时候，他们也会帮助你。

我还从游骑兵学院体会到，对周围的人保持忠诚是多么的重要。当我回到城市工作以后，仍然在坚持这条原则。"这些人在我的身边，与我处于同样的环境，和我朝着同一个方向前进，因此，这些人就是我的游骑兵伙伴。"我不用从内心刻意描绘这些，但这是我从游骑兵学院和游骑兵军营学会的决心。我获得了很多机会，因为人们相信，我对他们忠诚。如果人们意识到这一点，那么他们就知道，无论在什么样的组织环境里，我都注定会成功。

游骑兵福克纳之路

如果你还总是以为，可以悠闲地看完电脑屏幕保护里的全部画面而不被打扰，或者在着手工作之前喝完第一杯咖啡，那么，你就还是没有调整好心理状态，没有准备好为成

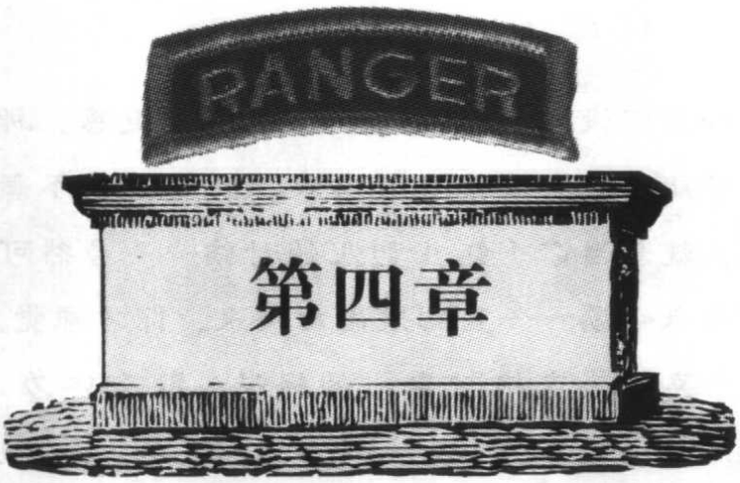
功放弃舒适。放弃工作中的舒适和平庸吧！你应该为冲突和争论做好准备，然后投身其中。埃里克·福克纳的经历告诉我们，在长期恶劣的环境中，那些能够生存下来而又获得稳定发展的人，都已经把自己的心理状态调整到位，坦然面对各种不适。

但是，别把这跟“最坏的打算”搞混淆。如果以游骑兵的作风行事，那么你期待的必须是成功，你也应该同样料想到，将会在前进途中承担重任，而且一旦到了目标地点，就应该猛烈地摧毁敌人。你的敌人可能会是反对你的老板、高傲自大的二线部门，或者是你的竞争者——我不知道你的确切处境。但是我知道，如果你在枪战中亮出一把尖刀，那么你就失败了。在枪战中，你要亮出的，是自己的坦克和四个好朋友。勤奋工作，就是为了积聚这种能量。

获得这种类型的能量，需要做好事先准备，如同我们在德克斯·唐纳一章中讨论的一样，但是，也同样需要埃里克在巡逻中表现出来的顽强的投入精神和敏锐的洞察力。为了时刻保持警醒，为了实现自动正确处理事情，埃里克集中精力、全神贯注，就如同在越南战场上巡逻一般。你必须对自己所处的状况保持敏锐的洞察力，并且把它假想为更为危险的环境。不能仅仅就是领取薪水，然后回家。你必须关注自己的客户，不管他们是谁。“要是我的团队没有按时完成任务，或者没有达到目标，我的客户将不会产生足够的利润，工资也不够派发。会有12个人被裁掉，他们都有小孩子，而且还有三个月的房租要付。他们会被房东驱逐出去，孩子会挨饿，而这些都是我的错。”你必须这样想。这个建议是不是有点极端？是的，是极端，但这就是一名游骑兵的视角，也是大多数人不理解我们的地方，是我们取得了成功而其他

人失败的原因所在。我推荐你也尽可能被人误解。

在游骑兵学院，遭人误解和迅速调整期望是常见现象，在接下来的一章里，你会看到这一点。你也会看到在学院这种环境中，培养出来的友爱之情，有时会产生表面上看起来很奇怪的结果。同时，你会学习一些有效的领导力课程。



第四章

紧　迫

马克·钱德勒

如果你没有“做到更好”这种紧迫感，那么你就不可能打破常规、挑战自我。紧迫源于不满足于现状，就是当你手指扎刺儿的时候——虽然可以忍受，但很心烦——直到拔出刺儿来，你才睡觉。

马克被要求检验自己的极限，既有体力上的，也有精神上的。他极欲寻找更好的办法传达消息，以便所领导的巡逻队可以更加出色地完成任务。游骑兵学院的整个经历，都在测试学员们的紧迫感。他们不满足于一般水平。不戴上象征成功的标志——游骑兵飘带，他们就不会停滞不前。没有清楚了解自己的个人能力，他们就不会善罢甘休。这些学员在通往成功的道路上，化愤怒为动力。

坦白地讲，绝大多数的人都缺乏紧迫感。他们手上的那根刺就是平庸，而这些人的选择却是接受了它。你必须培养自己的紧迫感。当你对现在的财务状况、工作条件或者人际关系感到不适的时候，你应当采取行动，达到自己想要的程度。激发你前进的是什么？你是否实现了财务目标？你是否能够控制想要的生活？你是否拥有所需的人际关系？

行　程

我第一次听说游骑兵，是在1983年美国人侵格林纳达时，那时我正在瓦萨大学读书。到处是关于游骑兵和伞兵82空降师的报道，于是突然间，大街小巷都开始谈论这些伞兵

和游骑兵了。

里根总统在一次国家演说时，邀请了一位游骑兵出席，这名战队医生也随部队空降到了格林纳达。为了表彰他在战斗中的英雄主义行为，里根总统授予他一枚陆军银星勋章。这个家伙穿着荣誉军装，剪了一个平头，特别扎眼。荣誉军装就是陆军军队里的事务服装，看起来像实业家的着装一样，只是剪裁没有那么时尚，而且是军绿色。不过，当你带上金黄色的勋章、银色的军衔标志或一条条的缎带时，这种军装也可以变得绚烂多彩。他的平头头型，就是脑袋两侧和后部都贴着头皮剃下来，只留着头顶一块头发。

当然，瓦萨大学跟游骑兵学院截然不同。在那里，我们都围坐在电视前边，看着总统颁授勋章，其中一个同学说道："那个家伙剃的什么头型?"当时，我显然不会想到有一天，我也会像那个人一样。我想："他们被陆军部队控制着，参加类似这种特别军事行动，肯定多少有点精神病。"然而，这让我对游骑兵的世界产生了好奇，吸引着我，并最终引领我走上了游骑兵的道路。

我曾经向几个人提起过对游骑兵的好奇，没过多久，就有人给我寄来一篇《命运战士》杂志上的文章，是讲述游骑兵学院的。这篇文章描述了游骑兵们所要接受的训练，还配有黑白照片。照片上的士兵们穿着湿透的汗衫，疲惫地在丛林中奔跑，正在进行翻越障碍训练。我把这篇文章传给几个同在瓦萨大学的好友看，他们的反应是："这显然有夸张的成分。不可能有那么艰苦!"这篇文章还讲述了城市州和达比营，描述了那里的学员所要承受的痛苦。我越来越好奇了。1985 年，当加入陆军部队的时候，我特别签订了当时称为"不可转向的游骑兵合同"，这样才可能进入游骑兵学院。

但是，最终我去了候补军官学校（OCS），被委任装甲部队军官，因此，我从来没有履行过最初签订的合同。

大学毕业以及随后的几年里，加入游骑兵学院的愿望与日俱增。加入游骑兵学院，代表着一项巨大的挑战，是一场洗礼，是我当时那个人生阶段所向往和追求的。加入游骑兵学院，是我的个人挑战。家里人从没去过那里，所以我是独树一帜的，我在选择自己的道路。十几岁的时候，我特别热衷于童子军。在大学时代，我曾经到过类似新墨西哥州 Fil-mont 的侦察牧场工作，那里给我提供了许多类似游骑兵学院的挑战，虽然难度要低很多。游骑兵学院所提供的挑战，应该是陆军部队所能提供的终极挑战。

人们对此颇有争论。一些人认为特种部队评价选拔课程（SFAS）更难，或者说从体力消耗角度讲，潜水学校更难。如果那些课程更难的话，我会选择那些课程。我非常清楚地记得，在候补军官学校的开学仪式上，旁边坐着好朋友游骑兵约翰·科利尔。发言人走到班级前面，说："毫无例外，候补军官学校是陆军中最为艰苦的学校。"

约翰向我瞥了一眼，说道："这个混蛋一定没到过游骑兵学院！"等我参加过两所学院的训练，就知道了，游骑兵学院的训练是另外一个数量级，比候补军官学校要难得多。甚至把这两所学院比较的想法都是那么可笑！候补军官学校之所以难，是因为有许多困扰，但在那里最起码一日有三餐，每晚都有七个小时的睡眠。跟游骑兵学院一点也不一样。

在候补军官学校之后，我参加了在肯塔基州诺克斯堡（Fort Knox）举行的装甲部队军官基础训练（AOBC），也得到了一次竞争进入游骑兵学院的机会。装甲部队军官基础训

练是一种真正的绅士课程，所以大多数在此的中尉，所接受的体力训练都是相当轻松的。对于任何想要进入游骑兵学院的人，还会有一种专门的体力训练项目——每周五天进行晨练。我们接触这种体力训练的第一个早晨，是由一名通过装甲部队军官高级训练（AOAC）的上尉负责监督。这家伙对我们吆五喝六，让我们做30分钟不间断的体操运动，然后快速疾跑。对特殊体力训练项目来说，这是个不错的入门指导，但是，那个上尉从来没有再次出现过。我想，他可能自己意识到没有办法保持那种紧张的训练。他把我们扔在自己的器械前面，让大家自主进行跳伞和游骑兵体力训练。

有几个小伙子真心参加了这种训练，其中包括库尔特·罗迪。他们喜欢推进自己和他人。我们自行设计了计划，非常棒的计划。我们就按照它卖力地训练。前进的动机很简单，我们训练得越多，将来在游骑兵学院出丑的机会就越少。

从装甲部队军官基础训练毕业以后，两个星期之内就要开始游骑兵课程。但是，基础课程的司令官没让我们参加，他认为我们还需要一个月的时间塑造自身。真假倒无所谓——反正时间上的延迟对我们来说是件好事。

在那个月里，我们就是训练。每天都泡在举重室里，而且还跑6到7英里。我们不需要担心什么，过一个月，就是自然而然的结果——进入游骑兵学院。在基础课程时期，我和库尔特住在一起，旁边就是肯塔基州的路易斯维尔公园。公园里有座高山，我们打算爬上去。第一次尝试的时候，我们两个几乎不能一口气爬到山顶。那次快到山顶的时候，我的肺就跟烧着了一样，双腿虚软打晃。我祈祷快点儿看到山顶，希望迈出的每一小步都能立刻把我带到那里。一个月以

后，当我们准备好进入游骑兵学院的时候，我们两个已经能来来回回上下七八次了。

同时，我们还攀登了诺克斯堡的姊妹双峰。这是必要的训练，可以提高自己承受痛苦的能力。两座山离得非常远，在往返它们之间我体味到了真正的疲倦。它们在丛林中，远离人烟，要是不幸虚弱而死，尸体几个礼拜之内都不会有人发现。我们知道在游骑兵学院会有一些翻越障碍训练，所以还参加了诺克斯堡的障碍课程，就像电影《杂牌军东征》(Stripes) 中的一样。我们在那门课程上取得了许多收获，可以顺利地进行攀绳和爬墙了。

最后，接近目标的时刻终于到来了。我们必须参加事先规定的游骑兵预备测试。大家在体力测试训练场集合，准备迎接最后的挑战。虽然可能出现最坏的结果，但我们知道自己已经准备得相当充分了。还有一堆刚参加装甲部队军官基础训练的新晋中尉，想在五个月基础课程结束之后加入游骑兵学院，也跟我们一起测试。显然，他们也准备尝试一下游骑兵的体力训练。

测试指挥官是一名取得游骑兵资格的军官，他帮助指导测试。此外，还有一些没有获得游骑兵资格，但是也戴着黑色贝雷帽的精神变态。我不知道这家伙到底要干什么，就是像个虐待狂一样折磨这些可怜的中尉。他们领着我们在沙坑里练习，顶着早晨暖暖的太阳，折腾了我们足有 40 多分种，挨个儿折腾。我们完成了练习，做俯卧撑，然后背着“橡皮鸭子”，也就是 M16 的橡皮模型，开始五英里长跑。

我们必须完成长跑，而且和领跑者不能超过 6 英尺的距离，这样才能通过测试。他的步伐非常轻快；领着我们跑了大概 6 英里多一点儿，不过我们三个想进入游骑兵学院的

人——比尔·泰塔斯克、库尔特·罗迪和我——都顺利完成了。而我们那些可怜的同伴，那些新晋的中尉，被甩在了后面的尘土之中；他们当中没有一个人达到长跑标准。这次测试对他们来说，就像那个短暂出现的上尉留给我们的一样，只是游骑兵体力测试的入门指导。我们三个全部都通过了常规体力训练测试，每个人的成绩都超过了290分，最高的达到了300分。以陆军的标准而言，我们现在都有资格进入游骑兵学院了。

抵达学院

在测试过后、课程开始之前短暂的休息时间里，我驾车回到家里看看。路上发生了一次奇怪的巧遇，在高速公路的停车休息点，我碰到了基础训练课程里的一个伙伴。我俩从两个地方出发，去往两个目的地，但是，却在同一时间，同一地点，停下车休息。我们坐到野餐桌旁，开始谈论起一些事情，包括在我脑海中一直占据重要位置的一个话题——游骑兵学院。他是一名海军，所以没有机会去那里接受训练，但是他了解陆军部队，并且想跟我分享一些鼓舞人心的想法。他解释说："当你到那儿的时候，他们会让你适应进程，而且此时他们不会对你做任何事情，这得花费一天的时间。对吧？然后你必须检查身体，上交医疗报告，你还得领取装备，这也需要时间。对吧？咱们看看在基础训练里面用了多少时间，头三天啊！等到快从学院毕业的时候，你还得把这些事情反过来做一遍，这又花去三天时间。对不？所以虽然有61天的训练时间，但是头三天和最后三天已经花去了，然后还有，你们在四个地点之间行进，每次都得花一天时间

吧，对不？”

我坐在野餐桌旁边，听着高速路上吵闹的声音。对我来说，他讲的一切看起来都合乎逻辑：“是的，当然。这些都要花费时间。实际上，游骑兵学院的鬼日子可能总共，哦，让我想想，应该是51天！”

时钟倒转回1988年的7月1日，也就是我到达游骑兵营地的第一天。在开车前往的路途中，“二战”时期古旧的建筑物矗立在我的正前方，右边是一块野地，左边是篱笆围成的一片区域。我跟在几辆汽车的后头，它们显然也跟我一样，是到那个鬼地方去的。它们驶进了篱笆区，那里是一个安全停车场，训练期间，车辆可以停放在那儿。我把车头顶在篱笆前，熄灭引擎，打开车门，然后下车。几秒钟后，我就钻进了车的后备箱里，取出我的行李。就在这短短的时间里，一名教官出现在了停车场的入口处。

这名教官命令一名小伙子在自己汽车的外面，华氏110度高温的柏油路上做起俯卧撑。“重做！到那座大楼下面去做。”教官喊道。然后，这名新游骑兵一边拖着一边扛着沉重的行李包，全速疾跑过去。教官又指向下一名受害者：“你，趴下，做20个俯卧撑！”这才刚刚进到游骑兵学院一小会儿。要是觉得因为我们必须适应进程，他们就不会对我们拳脚相加，那就大错特错了！他们不浪费每一秒钟。

几个小时以内，我们就适应了，所有人都领取到了装备，甚至还在自己的巡逻帽和帆布军包上，缝上了猫眼。这一天，也就是第一天，一直持续到凌晨4点45分。然后才允许我们睡觉。第一声起床叫铃5点15分就响了起来，接下来要进行体力训练。实际上，我们在那里的第一天只睡了30分钟。而且，直至最后一天，他们也从来没对我们宽容过。学

院的紧张压力一直持续到最后一秒钟。

那种感觉就像我们被一群疯子控制住了一样，就像我们误闯进敌军营地，现在敌人可以任意施以酷刑一样。那是一种可怕的感觉，掌管我们的人，不顾我们的安全，不管我们是否适应得了。他们所要做的一切，就是让我们尽可能地感到困难，尽可能地感到凄惨。在某些方面，我们就像犯人一样。不过，虽然我身边的那些教官只想看到我失败，但他们显然不会击毙任何人，也不会从身体上伤害我们。而且，随着时间的推移，还出现了几次真让人感到喜悦的时刻，教官也表现出了极其人性的一面。赢得教官的尊敬，让他们对你平等相待不是不可能的，但这种情况很罕见。

我们的第一批教官里有名上士，曾经参加过游骑兵军团每年一度的最佳游骑兵竞赛，那种竞赛极其折磨人。他是一个让人受不了的家伙，但还好，在他眼中我一直没犯太多的错误。我把他视为一名领导者，也想得到他所受的尊敬，并且，他也自然而然地对我提出更高的标准。从他那里，我还得到过一次小加分。

教官们可以运用手中的管理权力，对优异的表现进行奖励，或者对失败给予缺点评价，手段就是加分和减分。加分和减分各自分为两个等级——大和小。同样等级的加分和减分会相互抵消。也就是说，一个小加分和一个小减分和在一起等于零。我们比较害怕大减分，因为如果分数净额达到了三次大减分，那么就会被开除，或者重修。实际上，很少见到大加分或者小减分，比较常见的是小加分和大减分两种。

在游骑兵学院的第一周，是我此前从未经历过的挑战。城市周训练期间，每天早起，而且在体力训练中备受折磨。简直难以相信，教官们轮流上阵，命令我们做俯卧撑、浅打

水、手到脚的节奏跳和其他许多动作。然后带着我们极度快跑。

正规体力训练在第一周末就结束了。虽然其他阶段不包括体力训练，但是当大家把事情搅乱时，仍会被罚做俯卧撑。幸运的是，当几百个小伙子趴在地上，一起做俯卧撑的时候，教官不会单独注意你。没谁的姿势非常标准，尤其是我们那么消瘦的时候。在最后一个阶段结束的时候，我想恐怕连20个俯卧撑都做不起来了。除了大腿因背驮帆布军包而变得强壮外，其余地方的肌肉都已消失。要是想通过学院的训练，进来的时候你的身体必须壮实。虽然剩下的55天里，不再强调体力训练，但是第一周的体力挑战就已经足够了，已经需要我竭尽全力了。

体力训练以后，就进入了精神训练阶段。当然，仍然会面临体力挑战。我们必须一直背着沉重的帆布军包，带着武器，必须攀登陡峭的田纳西峡谷分水岭的山脉，必须在佛罗里达和沙漠的软地上迅速前进，还要能够开火和演习。因为我们已然虚弱，因此引领前行的实际上是精神力量。坚毅的精神最终会重于体力的力量，而要度过剩下的55天，所需的精神力量是令人惊愕的。

妄　想

我个人认为，没有哪个地方比达比营更加折磨人了。尽管每个阶段都有自己的训练重点和恼人之处，但是达比营却是环境最恶劣的地方。那些可怕的灌木丛，在夏天简直让人无法忍受。那是我们在达比营的第一次巡逻——一次侦察，开始的巡逻都是这样——所有的事情都变得很糟。还算幸

运，我不是领导者中的一员，但在攻击目标时，我和班长克瑞顿少尉在一起。我们共有三个侦察队，他负责其中之一。这个家伙想要我们班从一个角度，好好侦察目标地点，而其他两个班则试图从别的角度，对目标地进行侦察。我们都使用匍匐前进技术。

敌对部队地点通常会有一个帐篷，几名敌军会围着篝火晃悠。当时正值午夜，班长爬到了距防线只有一英尺的地方，另一个家伙——林奇军士——和我，紧跟在他身后。我们的班长一定是看过哪本越战的书。他当时一定是想跟书中描写的那样，偷偷地接近敌军，割断他们的喉咙，然后悄悄离开而不被发现。我们都往前爬啊爬，肚子贴着地面，脸埋在松针里。谁也没想到，他会爬得那么近。

篝火的亮光马上就要照到他了，而他还想往前爬。这时，一个敌军走了过来，我们都停下了。他没有任何察觉。我们当时离他那么近，他就在我们的头顶。班长一动不动，脸贴着地，抬着眼睛看着前面。不可避免的事情发生了。敌人迈着标准的步伐巡逻，正好踩到了班长的右肘。

班长跳了起来，沿着原路就跑，显然他的越南梦是破碎了。他往回跑的时候，正好从我们两个中间经过，弹了我们一身的树叶和泥土。这种突然的混乱让敌军和我们两个都大吃一惊。我们两个也跳了起来，跟着他跑。但是，敌军抓住了林奇武器的仿真枪带。他被迫停了下来。我们每个人都有这种可笑的假带子，用来把武器和装备系在承载设备上。尽管在疲倦或者爱丢东西的时候，这种带子可以派上用场；但是当执行任务的时候，它就只是一个累赘。这时，为了救林奇，我停下来对付那个敌军。我没有用拳头，也没有用枪把儿或者任何危险的东西，更像在玩命的摔跤。我想咬他的

手，我必须得有点儿行动，好让他松开林奇的带子，但是我又不能那么做。我什么也做不了。班长扔下我们两个之后就再也没回来。

第一次巡逻，我们就被戒备松懈、正在休息的敌军逮个正着，这让我们感到羞辱，同时也说明，即使不可能发生的事情，在游骑兵学院也会成为可能。演练停止之后，我们又回到了队伍，继续完成巡逻。返回营地时，教官训斥了我们两个。他目睹了整个混乱的经过。班长没有替我们说一句话，这可以理解。通常在这种情况下，你只能让教官去训斥。不需要任何借口或者解释。

报　数

在第二次巡逻开始之前，我们先要报数，因为灌木丛又密又黑，伸手不见五指。报数采取这样的方式：第一个人对这第二个人的耳朵轻声说："一"；第二个人转过头对第三个人说："二"；第三个人再转向第四个人："三"，一个接一个，直到最后一名。然后，最后一个人把自己的数字轻声的告诉前面那个人："十"；前面的那个人再把这个数字传到他前面的那个；一个接着一个，直到第一个。所有这些都要小声的进行。如果相邻的两个人只有两英寸远，那么整个过程要求全然无声。当时我们坐在灌木丛中，彼此之间相邻不到一英寸。如果是在大白天，你看我们一定就像一群小孩儿，围坐在老师旁边，听他讲故事。我们应该有 11 个人。但是，三次报数以后，我们还是少数了一个。我们怎么会少报一个人呢？教官开始发脾气了。我们第一次巡逻就被敌军逮住，现在，我们又连报数也出错！

教官的声调明显比平时要高："我们再来报一次数。这一次，大声报！"我们正常报数，但是，即使报出声来，也还是少一个人。我们终于发现，是弗莱不见了。"弗莱！该死的弗莱到哪儿去了？"教官大喊道。最后，他彻底发怒了，我们都感到害怕。"每个人都闭上眼睛！"他取出一枚炮弹模拟器，拉线儿，扔到近处，让炮弹爆炸。我们得闭上眼睛，因为炮弹爆炸时产生的光亮会让我们晕眩，在眼前持续一个小时。我们会无法适应黑暗，就连走路都变得很困难可怕。炸弹照亮了夜晚。就听见教官喊："弗莱！"

在离我大概8英尺的地方，传来轻微的一声："是，教官！"

"你他妈的到哪儿去了？"教官发怒道。

这是第一个夜晚，要说混日子，也太早了。但是，显然他是睡着了。尽管我们在行动和说话，他还是睡得很香。像这种小事情，更能反映出一个人的性格。我们都不会忘掉它，而且，在队员之间互相评估时，这种小事情就会发挥作用。

我们又一次准备出发。教官问队长："我们在哪儿？我们该朝哪个方向走？"但是队长却没搞清楚。"队长？"教官又问道。

"是，教官。"他回答。

"在地图上指出来，我们在哪儿，我们该朝着哪儿走。"教官重复了一遍。队长还是不知道。教官已经到了他的底限："好吧。我需要找个人接管这件事儿。"想都不用想，大家都觉得接管了这件事儿，就等于是自讨苦吃。教官正在发怒，不管是谁成了队长，他显然都会得到一个"不合格"的。没有人响应他。"如果没人站出来接管这次巡逻，那么

你们大家都将不合格!”

最后我说:“我来”。接管了巡逻之后,没有再出任何意外。由于我的毛遂自荐,我获得了一个额外的小加分。

通过了城市周的训练,进展到巡逻训练的时候,让大家感到兴奋不已。但是,第一个夜晚就让这个阶段看起来永无止境。如果每次巡逻都像那次似的,我们这群人肯定就死在丛林中了。这就像你要开上12个小时的车,可是早上开始的第一个小时,你就开错了方向。我们还需要付出额外的努力,才能重新回到起点。

像其他所有人那样,我由于犯傻而得了两个大减分,但是那次自告奋勇,以及另一次定向训练中找出所有的方位点,让我得到两个小加分。在定向训练中,你需要找到5个方位点,但是如果你找到了6个,你就会得到一个小加分。可是,当我们第一次抵达佛罗里达,学院为我们的记录作评估时,教官说我的巡逻是四个合格、零个不合格,以及两个大减分。我说:“还有两个小加分。”

“你有两个大减分。难道你不明白这两个大减分的意义么,游骑兵?”教官回答。

“但是我得到了……”

“你的记录上没有。”他重申道。

我有口难辩。

我没睡着

在佛罗里达的第7天,是我最为难过的一天。达比营的日子就不太好,但是佛罗里达的生活就更加糟糕。特别是那天,非常难过。我们正在进行一次长途巡逻。我确信这次没

有理由再轮到我当队长，因为我已经得到了一个合格。我偷着懒儿，机械地跟随着队伍，甚至没有记录队伍的位置。我们袭击目标后，返回目标集合地。在这里，通常要更换队长和班长，由他们负责指挥从目标集合地到巡逻基地的行动。从某个角度来讲，被选为队长是最背的，因为大家都已经筋疲力尽。无论一个人精力多么旺盛，也都消耗在袭击目标中了。而且当时是半夜两点钟，黑漆漆的，绝不是返回巡逻基地、完成任务的最佳时机。人们可能会走着走着就睡着了，而队长得想办法把大家都带回去。

我们正在穿越沼泽地时，队伍停了下来。从后面传来教官的声音，他想让史蒂夫·拉里当队长。特种兵史蒂夫是我在班上的好朋友之一，是一名陆军中尉，和我一起从候补军官学校毕的业。他很有能力，但是当时他正在溜号。跟我一样，他也在偷懒儿，没料到会当队长。我有点儿为他感到难过。虽然他是我的好兄弟，但叫到他时，我也幸灾乐祸："谢天谢地不是我！"

他转头对我说："我将需要你做定位兵。"

上帝在对我刚才的念头做出惩罚。现在，该我负责任了，我必须得应付刚才心不在焉的后果。我不知道我们他妈的在哪儿。对于史蒂夫的要求，我没有半点儿犹豫，但是，我很担心。

我毫无准备。本来是打算跟到巡逻基地，挖个战坑，睡上一觉的，但是现在，我要帮助队长带领巡逻队。我迅速拿出地图，试着找出我们的方位和来时的路线。我知道史蒂夫和我一样迷失，所以尽可能地从卸任的队长那里多了解一点情况。试图从此处带领巡逻，简直是不可能的。我的大脑也不转了。我确定了方位角，成了带队的人。那些路过的树、

爬过的山，怎么看起来都差不多？和地图上一点也对不上号儿。我只能靠计步和指南针辨别方位。只是往前走。

真不知道大脑哪个部分的自动系统发挥了作用，让我拥有技巧和能力，得以成功地带队。当时我已经筋疲力尽了，但是，不管怎样，我们回到了巡逻基地，安顿下来。

通常情况下，我都能够保持清醒，即使在非常疲惫的情况下，但是那天夜里我没做到。我倒霉死了。

我把枪放在前面，躺在地上，在黑暗中瞪着眼睛。我太累了，没有一点儿卸任的轻松感。我让肌肉放松，感到它们真的很疲惫。有些小伤口在行动过程中，由于压力太大被忽略掉了，现在都疼了起来。我开始想家，想到一些遥远的梦。突然，我看到了一些奇怪的东西，我意识到一双军靴在靠近头顶的位置。我想："上帝啊，它们什么时候过来的？"是教官，他就站在我旁边。我嘴里立刻冒出一句话："我没睡着。"但我没意识到，他把一朵花插入了我的步枪筒，还拿到了我的头顶，说明我睡着了。在这个阶段中，我所得到的惟一两个大减分就是在那个晚上，原因是不能保持清醒。

每个班级都会发生几百次这样的情况。午夜或者凌晨两点，或者说，漆黑一片。一名游骑兵和他的伙伴被派到部队后面，负责安全保障任务。他们在离大部队最后一个人几百米远的地方，找一个好位置当作监测点。等布置好哨位，把武器放在身后，不出几秒钟，不管意念有多强，他也会睡着。就像晨雾落在大地一样不知不觉，比超级杯的免费球票还要无法抗拒。这时，教官开始出场，扮演在这出微型戏剧中的角色。他走出队伍，检查安全岗，不用刻意就悄无声息。他看见两名游骑兵静静地躺在那里睡觉，两个脑袋倚在一起，形成一个特别难看的角度。教官正在想，踢他们靴子

把这两个家伙叫醒之前，该玩些什么把戏。就在这一瞬间，两名游骑兵甚至眼睛还没睁开之前，就会异口同声地说："我没睡着。"教官就会问："你们喜欢把武器放在身后？"

对游骑兵学院而言，那不是个不同寻常的夜晚，但是对我来说，我已经尽我所能保持清醒了。就像一个好奇的孩子玩耍一把锋利的刀一样，尽管我已经得到了第一次大减分，但是重力又让那把刀落了下来，割出了一个伤口。

喊发信件

跟那些你看到的老战争影片一样，学院也采取传统的喊发信件的方式。我们列队等待信件派发者喊自己的名字，祈祷自己的名字会被叫到。家里或者朋友的信，是我们与真实世界联系的纽带。真的，当我们所有人在野外训练的时候，外面的世界就像梦一般虚幻。

"威廉姆斯"，教官喊道。

"在，中士。"回答，举手，他慢跑到队伍前面，然后快速跑向旁边，抓住教官刚刚扔给他的信，就像接飞盘一样。

"托马斯"，甚至还没等威廉姆斯的信落到地上，教官又喊下一封信的名字。大家都渴望自己的名字会被叫到，就跟高中足球队最终选拔赛之后榜上有名那种期望一样强烈。

这种喊发信件的方式很特别，因为我们会收取包裹。一般来说，任何装有食物的盒子和信封都会被丢弃，或者被教官们留在一旁，过后再吃里面的食品。我们不允许进补任何类型的食物。当然，教官会把信给我们，但从来没有食物。不过，在佛罗里达阶段的最后时期，当我们在那里的时候可以收取不经审查的包裹。听到自己名字的愿望极其强烈，都

会引起胃部的轻微抽搐。“钱德勒”，教官喊道。真有我的信件！我的心怦怦乱跳，赶紧跑上前去捡起家里寄来的盒子。我不能在队伍中拆看包裹，喊发其他人信件的时候，我的心里痒痒的。里面是什么呢？到底会是什么呢？

大家领取包裹之后，立刻跳上了返回贝宁堡的汽车。上了车，就迫不及待地拆开包裹。车里一片杂乱，每个人都全神贯注于眼前的盒子，就像十岁的男孩要拆开圣诞礼物一样。还有好多没接到包裹和信件的人，肯定感到很失落，但是他们充满期待地望着别人，因为他们知道，伙伴们从家里得到的食物，会跟他们共同分享，这也是件美事。

在车上的五个小时里，每个人都嚼着夏日香肠和一堆零食，我们就这样吃着所有盒子里的食物。汽车载着一群心满意足的学生，在贝宁堡缓缓停下。大家胃里都塞得满满的，还睡了几个小时。因为不习惯汽车舒适的座位，我们感到肌肉有些疼，而且比平时要疲倦一点儿。我想大家的胃还在消化着食物呢！

一名教官跳到汽车前面的台阶上，严厉地对我们说：“把所有的盒子跟食物都留在车上，不准带下去，要不给你们好看！”我们排成纵队下车，而教官们会检查所有不同寻常的凸起部分。他们把两个家伙拽到一旁，这些勇敢的人居然夹带香肠，这可是可怕的违法走私行为。两个人都因鲁莽而被开除。我自己可没胆量挑战这条规矩。随着课程的进行，我知道自己离那条可能获得的游骑兵飘带越来越近，我可不想把事情搞糟。

我们的下一阶段是沙漠训练，所以得准备飞往犹他州的杜格威试验基地。

动 机

我是为数很少的几个非适合空投地勤兵之一。在游骑兵学院，地勤兵的意思就是，在伞兵做空投前检查和休息的时候，我们这群地勤兵要做额外的巡逻。学院出于安全考虑，规定学员在跳伞前，要至少睡上几个小时。而我们这些地勤兵，却要做巡逻；等他们跳伞之后，又和他们一起，做另外的巡逻。这对我们来说，一般非常痛苦。许多不明真相的游骑兵都认为地勤兵更轻松，因为他们不用跳伞。可事实上，他们错了。

当我们进入沙漠阶段——最后一个训练阶段时，我已经得了五个合格，没有不合格。学院要求游骑兵在每个阶段都要获得一个合格，并在巡逻队领导的位置获得一个合格，这样才能毕业。我相信，我能够取得这样的成绩，有许多运气因素。当我们到达犹他州之后，我真变成了一个幸运儿。那些早到的地勤兵要做巡逻训练，而我们则等到伞兵跳伞完成后才着陆。我们就在 C－130 飞机的舱尾做巡逻。着陆之后，大家鱼贯走出飞机舱尾，做侦察巡逻。我被选为巡逻队领导中的一员，并且在第一次巡逻——沙漠训练刚刚开始六个小时，就得了一个合格。所有需要的成绩，我都已经获得了！我已经做好准备，只等着两周之后从游骑兵学院毕业了。我已经处于优势地位，但是许多人如果不在这次沙漠训练中，至少获得一个合格的话，那么他们恐怕是毕不了业的。我推测，自己不会再被选为巡逻队长了。

事实证明，第一周里我的推测是正确的；但是，到了训练的第二周，也就是最后一周，就在准备实弹演习时，我的

推测被无情否决了。当时，史蒂夫·拉里和我正在掩体里睡觉。我们想好好利用这一点点时间休息休息。我已经获得了足够的分数，毕业就只是时间问题了。在世界上，我最不愿意发生的事，就是有人把我叫醒，对我说，下一任排长是我；但是，事与愿违，到了午夜，这种叫喊声终于来了。我听见有人从外面走过来，低声叫喊："钱德勒。钱德勒！"

"在，怎么了？"我问道。

"教官找你，"他回答道。这是世界上我听到的最为糟糕的事情了。

"那是什么意思？"我要核实一下。

"你是排长。教官想见你。"他的声音稍稍提高了一些。

我在想："这真他妈的没有道理！我的合格已经够了啊。"这种念头很可怕，我知道。"你确定么？"

"是的，我确定。"他说。

我跌跌绊绊的走出掩体，来到教官面前。教官非常确定地告诉我，我是下一任排长。还算幸运的是，那天我是无线电报务员，一直跟在排长身边，对于情况的进展还算清楚。结果表明，我不幸成为排长是有原因的。教官想要把那些已经合格、成绩不错的队员，与那些成绩不太好的队员配成一对儿，这样，后者获得合格的机会就要大一些。到了最后阶段，学院想要学员们获得毕业。学院相信游骑兵们是有能力的，希望看到他们完成学业。然而，这种情形却让我产生一种希望破碎的感觉。

有的时候，我很清楚自己没有做到专心致志，尽管很清楚应该做到这一点。那次的巡逻，就属于这种情况。在毫无斗志的情况下接任排长职务，我确信肯定无法做好巡逻，而且，我们的教官也绝对是一名暴虐的人。学院努力为有毕业

困难的学员创造条件，但是这种好意却受到了两方面的威胁：我们缺乏热情；教官缺乏同情。

所有的教官都很粗暴，但是到了最后，有一些会赢得你的尊敬；而另一些，你会发现他们就是虐待狂——什么也满足不了他们。一些教官从来没有给过任何人一丝怜悯，我们这位就是其中之一。他做事情，就是为了刁难人，让别人感到痛苦。还有一些教官虽然很严厉。如果你出了什么错儿，他们会大喊大叫，但是，你会感觉他们在试图传授点儿什么。

巡逻结果正如我所料——我获得了一个不合格。我发现自己已经无法再拥有那样的动机，作为巡逻队领导做出优异表现，尽管对于那些有困难的家伙们来说，是一次出人头地、获得合格的好机会。

动机，与体力一点儿关系也没有，纯粹属于精神范畴。惟一能够让我发生改变的就是动机。我仍然想照料我的伙伴，并且做到了，但是我没有更为强烈的、要为自己做点儿什么的动机。我已经把自己照料的很好了。如果目标足够高，回报足够丰厚，动机就会自动产生。

接下来的一次巡逻中，一位游骑兵碰巧看到这个教官的背包扔在一边，就很无礼地把它掏空，把里面的东西扔得到处都是。很自然，教官发现后，气得够呛。“我的背包丢了一些东西，要好好找一找。如果你们谁发现了食物，最好交上来。”像其他学员一样，我在树林周围寻找，低着头，就是想耗费时间，没有用心找任何东西。我拖着脚，竟踢到了一个灰色的小包裹。我贴近了一看，是一包果冻。把葡萄果冻交给他？真是个愚蠢的想法。于是我把脚迈过去，挡住别人的视线。然后蹲下来，眼睛看着周围的人，就像我在拾起

前面的那个家伙掉到地上的美元一样。后来，我把这包果冻和游骑兵伙伴分享掉了。

痰　盂

在那些共同经历长期奋斗的人群当中，会培养出一种密切关系，一种狂热的兄弟之情。就在游骑兵训练快完全结束、离毕业还有几个小时的时候，我们所有人都坐在佐治亚州贝宁堡的军营里擦拭武器。大家都把拆卸下来的武器零部件放在地上，用一小块布或者吹气棒清洗每个元件。空气中弥漫着戏谑的笑言和豪言壮语，一些人正在咀嚼烟草，并把一个罐头盒放在中央当作痰盂。其中一个家伙拿起痰盂，就像穿鞋子一样自然，走进盥洗室，倒空里面的脏物，并冲洗干净，然后装满咖啡，带回来和大家分享。没人去想刚才它还是个痰盂。每个人都喝了几口里面的咖啡。

当我正在军营里清洗武器的时候，我看见了诺克斯堡的寝友——库尔特·罗迪。我最后一次见到他的时候，是在佛罗里达的飞机修理库，当时他已得知自己要重修学院的训练课程。类似“我知道你会通过的”这种话语，既空洞又乏味，我不知道该安慰他什么。学院让他在那里停留两个星期，等待下一个班级开始佛罗里达阶段的训练。我在上厕所的时候，他正挨个军营走窜，等我出来时看见他跟一群学员坐在那里有说有笑。他抬头看见我，脸上还带着笑容，但却无比严肃地对我说：“你看起来怎么像刚从战俘营出来一样，太憔悴了！”我从未意识到过自己身体状况的变化，因为这些改变太自然了，我察觉不到有什么不同。我惟一注意到的一点，就是把皮带扣到最后一个眼儿，还长出好大一截儿。

他那么笑我，似乎我就像一根牙签一样。

朋友、家人与食物

在如何最好地战胜游骑兵学院的所有精神痛苦方面，有许多不同的理论和见解，不过，归纳起来，大致可以分为两种：家人与食物。游骑兵弗莱认为，最美妙的事情莫过于谈论食物。他这么做的时候，却往往激怒别的人。大家都在挨饿，这个家伙却总说："你们知道我要干什么吗？一回到家里，我就要大吃一顿浇上肉末番茄汁的宽面条。"我们让他闭嘴，因为这些话让我们感到发狂。每个人都在尽力考虑怎样顺利通过游骑兵学院，都努力不去想食物，而这个家伙却总在胡说八道。

就我个人而言，在困难时期，我想到的是家里的亲人。当我情绪低落的时候，就会挑选出，一生中最为重要的人和事。我发现在所有这些时候，都会想到自己的家人。我意识到，他们是那么重要，他们会助我渡过难关。

我的父母和兄弟姐妹都非常支持我。他们知道我正在经历的一切，总是写信给我。我珍惜他们给我的每一封信，每次都要读上好几遍。在这个世界上，还有人跟你谈论巡逻和大减分以外的事情，这将会对你起到很大的帮助。我的父母给我一页一页地寄来经典小说《曾达的囚徒》（The Prisoner of Zenda），这样就不会被教官发现。一有机会，我就会读上几页，到我想像之外的世界中待上一会儿。

另外一种更为明显的力量源泉，可能来自于我的伙伴们，我和他们那么亲近。我相信，在我一生中，除了妻子以外，不会再有那么亲近的关系。

在一次山地巡逻中，抵达巡逻基地之后，我开始拿出用具。突然我意识到，可能丢了一盒快餐。进行彻底检查之后，我都不敢承认这个事实，有一盒快餐不见了。我明明已经把它装在背包里了！我把军包里的所有东西一股脑儿地倒出来，我真的不见了一盒快餐，这件事情太可怕了！直到今天，我都不知到底是怎么回事。可能忘记把快餐装进包里了；也可能在夜晚行军的时候，快餐从我的军包里滑落了出去。接受这种损失的痛苦，就像俗语里所说的："我的胰腺不见了。"那是世界上最为惊骇的感觉。"我这是怎么搞的?"我疑惑重重。用来补充能量消耗的伙食供应，每个人每次只有一盒半速食，可是，可是现在，伙食的三分之二不见了！

没有任何东西比食物更加重要了。至少对我来说，烟草啊、睡眠啊和其他任何东西都位居其次。在游骑兵学院有两种通用货币，一种是烟草，一种就是食物。不过从来没有人会拿食物换取烟草。食物都是交换食物。食物，就像现实世界里的罗曼史一样美妙，而我却丢失了其中的绝大部分，除了自己，我怪不着其他人。

胃部饥饿引起的疼痛现在开始剧烈起来。要是还有食物在的话，我会想一会儿就可以用它来抚平这种伤痛，饥饿也可以忍受。但是现在希望泡汤了。我一直对自己的饮食安排颇为自豪，整个四天的巡逻过程都可以有足够的食物。前两天每天领取两盒食物，这样后两天每天都可以领取三盒食物。丢失盒饭，不仅仅会导致饮食安排的紊乱，更会危害了我的精力和跟上部队前进步伐的能力。

当我正在经历这场巨大灾难的时候，斯蒂文·拉瑞正坐在旁边。那是我一生之中最为凄惨的时刻，我不停地击打着自己的脑袋："怎么搞的？我就是个白痴，这下得挨饿了。"

斯蒂文察觉到了悲剧的发生，立刻扔给我一捆果酱，就像把他的肾脏扔给我一般。我们彼此拥抱在一起，现在回想起来，当时的情形可能傻乎乎的。我们拥抱的姿势，绝对是我能够想像出来的、最充满信任的那种。

另外一个宽容仁爱的例子就是当麦克·瑞恩生病的时候。他在沙漠训练时，从露营铁锅餐厅后面的大垃圾桶里，掏出了半块鸡蛋三明治，吃了下去，然后就呕吐不止，不得不去医务室看病。许多人都以为他是轻度中暑，但我们一些人知道真实病因，躲在一旁偷笑。休息一天之后，他返回了训练场，但没得到额外的伙食供应。我们那里的病号就诊和真实的病号就诊不一样，得不到真正的照顾。其实更像宣判死刑一样。要是你受的伤足够严重，必须脱离课程训练，那就是死刑；如果不是这种状况，他们会说："这是你的Motrin，回去吃吧。"这就不是死刑。

没过一会儿，肚子闹起了革命，我们就跑到防御圈外面，到广阔的沙漠中寻找食物。我正在问他病号就诊的情况，突然眼前出现了一个Snicker糖果吧，那种感觉就像拾到了南非的克鲁格金币一样。麦克由于上次偷吃铁锅餐厅的食物而弄坏了肚子，并且还去了诊所，因此这次能从正常途径获得食物让他兴奋不已。他买了三根Snicker糖果棒，这家伙兜儿里的银子比我多啊！

尽管胃口很大，但是作为一个大小伙子，而且还是一名结实的游骑兵，麦克还是很糟糕，他总是丢三落四。有次山地巡逻期间，他弄丢了一枚闪光弹。丢失装备是个极其严重的问题，要承担很大的责任。教官威胁我们说："要是找不到闪光弹，我们今晚就不回食堂吃饭。"当天的晚餐对我们来说，价值可非同小可，因为那是整个61天里，为数极少的

一顿热饭。很自然，每个人都想把麦克钉在十字架上，想把他就地正法。麦克很难过，仿佛就像因为自己而连累大家牺牲或者被捕。虽然我也极其愤怒，但他毕竟是我的伙伴。发生在他身上的事情，是场噩梦，对我们来说也一样。所以我尽力安慰麦克。大家竭尽全力搜寻武器，仅仅出于自私的食物原因。只有离麦克关系比较近的几个学员，才可能帮他自圆其说。最后，我们终于找到了那枚闪光弹。

失败者

在奋斗抗争的过程中，也会有一些灰暗面的教训。我就看到了人性中最为阴暗的东西。当面对诱惑时，你就会真正领悟到，人是由什么组成的了！那些你觉得可以信赖的人，在重重压力下可能会变得不值得信任。而另一方面，有些人你认为他们一无是处，但到最后还真的符合标准。奈特中尉在我们刚进入游骑兵学院的时候，看起来就像整个世界上最和蔼可亲的人，但是，当他忍饥挨饿、缺少睡眠的时候，却真的变成了一个令人作呕的家伙。

在佛罗里达的一个夜晚，我担任武器班班长的职务，负责看管 M60 机枪，同时还担任炮手助理。那也是我跟机枪打交道的第二个晚上，前一晚我是武器班的一员，作为助理炮手搬运三角架。助理炮手这个位置，看起来真是个吃力不讨好的差事。我一直搬着沉重的三角架，此外还背着备用的 M60 弹药，然而这个位置还是没有得到 M60 机枪手的认可。扛着 M60 是很糟糕的事情，但是当个炮手助理更糟糕！

我们在刚进入学院的时候，就知道有许多不应该做的事情，其中之一就是当你停下的时候，不要屁股着地坐到地

上，用我们的话说就是摔军包。摔军包姿势就像一个人弯曲膝盖靠着树桩坐在那里，只不过这里的树桩是绑在身上的帆布军包。当我们准备停下的时候，应该先双膝着地，然后是肚皮，卸下军包以后再站起来。

紧接下来的一晚，耐特中尉担任炮手助理，搬运三角架和备用 M60 弹药。大家都筋疲力尽了。我们在佛罗里达度过了许多可怕的夜晚，行军似乎永无止境，这天也不例外。当我们最终到达巡逻基地的时候，耐特中尉在基地中间摔下军包。那个动作太惹人注意，就像静静的教堂里，突然响起火警警报。教官肯定注意到了，而且要批评各个班长。很明显，奈特就像对他的伙伴们甩着鼻涕，实际上是说："我不在乎你们。"

我向他走去，用那种场景下尽可能友善的语气跟他说："嗨，我知道大家都累死了，但是你应该到防御工事圈那里去。"

我真的觉得自己说话的语气里面透露着同情，但是他看着我，故意大声对我说："滚！"

"你不光在给自己惹麻烦，你会连累伙伴们的。"我说。

"不会，滚开。我整晚都一直搬着三角架。我可不管把它架到防御工事去，我他妈累死了。"他回答说。

我愤怒了，但是又什么都不能做，以免得到更多的注意力。

第二天早晨，他走到我前面，向我道歉："真的很抱歉，我真是太累了。"

我说："你去吧，本来你有机会。"之前有一些人不大喜欢他，而我却一直对此保留意见。直到那次事件，我的意见也跟大家一致了。我觉得他真是一堆没用的废物，一个没用

的阿斗。

不久之后，他的表现进一步证实了我的想法。那次他担任班长，负责分发当天的食品。我看到他领取到为排里准备的食物，把装满盒饭的箱子搬到一旁，打开之后把所有的盒饭倒在地上。就像在抽屉里寻找一双喜爱的袜子一样，他打开所有的盒饭，一直到看见自己想要的。那是另一次显而易见的禁忌之事。在战场上，其中一条基本规则，就是无论如何战士要首先填饱肚子，长官不能得到特殊待遇。而他呢？他不仅仅是名现实生活里的中尉，而且在这次训练中，他是我们这个单位的领导者。他自己应该更清楚这一点。正确的做法应当是跟大家一样，从盒饭中随机地抽取一盒，而不是挨个查看，寻找自己想要的。在游骑兵学院这是一条法律。公正经常不是很快就显现的，不过他还是不久之后，终于被清除出了我们班级。

这是非常灰暗的一课。当人们承受压力的时候，可能会真的改变。我想每个人都有自己的本能，都会像谚语所说一样行事——“我想危机时刻可以指望他”，但是直到危机出现的时候，你才真正知道那个人到底值不值得依靠。在工作中，很难出现这种压力，不过你可以甚至在某些敏感的工作环境中，大致验证一下这个道理。例如医院实习项目中，这个道理就会变成现实。我认为经过一段时间的医院实习，所面对的压力与在游骑兵学院承受的压力，多少有些相似。

意　图

我领悟到了做出计划的价值，尽管有时候计划没有变化快。在陆军部队中，没有哪个学院比游骑兵学院更为重视

“计划”在军事行动中的地位了。军事行动计划（OPORD）与军事行动计划这个概念是游骑兵学院的核心内容。即使你被迫放弃计划中的细节部分，也要在一开始就做出能够让大家保持步调一致的计划。

军事行动计划最为重要的两个内容是：任务与指挥官的意图。这两条，在那些需要与人交往的环境中普遍适用。你必须清楚，任务是什么，以及指挥官要完成的目标。与指挥官要求每个士兵带三本杂志、一个信号弹或者了解敌军穿黄色套衫相比，了解指挥官的意图要重要得多。如果每个人都清楚目标是什么，了解指挥官想要怎样的结果，那么，大家就能够开展行动了。在社会上，我应用这种理念，也取得了巨大成功。

如果你处于领导岗位，一个你要反复思量的问题就是：“核心问题是什么？你已经向我们每个人讲述了你的想法和细节，但是，我们真正需要领悟的核心问题是什么？”最终，这要归结为任务与意图。你是否按照我的计划书行事并不重要；重要的是，你清楚我们要完成什么任务，以及怎样去完成任务。无论什么原因，只要你发挥自己的能动性，没有人能够阻挡得了你。这一点对于我在进入医疗领域之前的户外教育尤为重要。而作为一名医生，不可能总有一位一流的专家陪在你身边，等着你向他提问：“那么现在，这种情况出现了。你没有给我们讲过这个，那么现在该怎么做？”

“喔，要记住任务是什么，记住我的意图是什么，做出自己的判断。”它会让你在实际应用中获益无穷。

目　标

对我来讲，游骑兵学院就像一座圣杯，为了实现从那里毕业的目标，我足足等了五年才获得机会。我总是把它看做是终极测试。我有这个能力么？我能够符合标准么？知道自己有能力成为一名合格的游骑兵，这种感觉非常美妙。尽管有一些预期我没有达到，但我丝毫没有松劲儿。在游骑兵学院的日子里，我有时会想："如果再难一点儿，我就不知道能不能行了。"我从没有放弃或者认输，但是我时常会想，如果学院的要求再高一些，我就没有能力完成任务了。

我知道，如果事情不顺，我也会消沉。幸运的是，在游骑兵学院的所有训练阶段，我的学员间（注：加上此词）评估成绩都非常棒。这有时也会让我吃惊，因为很多时候，我并没有觉得自己已经做到了最好。

参考标准

虽然有些迂腐，不过在面临挑战之时，我现在拥有自己华贵的谚语："就算这样不幸，也比不过游骑兵学院，但是在那里我也不是末等。"

现在，挑战出现在我的生活里面，而且和游骑兵学院的不一样。虽然主要是智力挑战，但多少有些相似之处：持续的时间、压力的紧张程度，以及关键时刻必须做出决断。对于最后那个方面，我有些经验，并且有自信能够做出决策，虽然并不一定是最佳的，但至少我知道自己有这个能力。这一点比大多数人所想的要重要得多。其重要性不在于每次都

要做出正确决策，而是至少不要因为觉得自己没有决策能力而失败。对于医生而言，这一点就更显得重要了。当某个人即将在我面前死去的时候，我可能正坐在那里，束手无策，因为我不知道是用这种药物，还是应当用那种药物。我必须立刻做出决策，是否要切除神经，虽然在神经科目方面我还有很多需要学习的。我不知道最终将要自行做出决策，但是结果是令人喜悦的。

我曾经遇到许多人——有在学校一起读书的，有后来结识的——并不具有那种水平的决策方面的成熟。对他们中的一些人而言，进入游骑兵学院，通过那里的训练可能是最明智的举措。在一生之中，经过旅程中的某个仪式很重要，因为那种困苦的经历可以作为日后的参考标准，某些挑战可以建立信心与自信。我觉得，在 20 出头到 25 岁那段时期，我需要一些非比寻常的挑战，需要一些能够测试我的东西。你可以追溯历史，可以翻看早期的文字记载，会发现男人也好，女人也好，总需要证明自己。我想，对于许多人而言，战斗就具有这样的功能。

陆军和游骑兵学院的生活，在我的一生中，就是那种最为严格的测试。我一直没有意识到那些经历的重要性，直到作为一名受训的内科医师，看到现如今自己职业环境中的人们。我观察到，一些外科医师还有医生，把正在做的工作视为有史以来最为困难和最具有挑战性的事情。的确，这些工作极其困难，但是，他们最终也能像在游骑兵学院一样看待挑战。他们也跟我一样，在年轻时代也要挑战自身，并且在医校学习、医疗实习和住院医师阶段找到了这种挑战。既然已经成为了外科医师或者医生，他们就会回头审视那些沿着自己过去道路前进的人，并且认为那些人也应当具有和自己

一样困难的经历。那些人既然已经通过了整个系统的挑战，那么现在就应当能够承受必须承受的压力。就我个人观点而言，他们的注意力有些错位。在这种环境中，应当学习如何成为一名出色的医生或者外科医师，并不存在折磨和辱骂。我的想法又回到了这个问题上来："任务是什么？意图又是什么？"

游骑兵学院对我产生的影响，多少有些有趣，不仅对我而言，对跟我相识的人也一样。我发现游骑兵学院几个字是人们认识我的窗口。在与我共事的大多数医生和医校学生眼中，游骑兵的训练是一个那么奇异、那么不同的世界，以至于他们介绍我时都会说："那个参加过游骑兵学院的人"。在医校的时候，我曾经向几个人提起过游骑兵学院，很快，这件事情就在全体学生当中流传开来，甚至传到与我素不相识的人那里。他们不知道我的名字，但知道我是"游骑兵家伙"。人们之所以把我和游骑兵学院联系在一起，仅仅在于这种分类方法很简单。如果你碰到一名律师，而且并不打算对他个人做深入的了解，那么他或她最终在你脑中的印象，就是一名律师通常具有的特征。

我的一些亲密朋友经常要我做的事情，尤其是在事情很棘手的时候，就是比较医校与游骑兵学院。说实话，进行这样的比较太难了，就像苹果和橘子。问题的关键在于，我不会用医校的任何一天跟回到游骑兵学院做交换，即便给我世界上所有的钱。从智力角度而言，医校也充满着困难，甚至比游骑兵学院要难上好多倍。但是，要是从医校出来，再回到那个混蛋沼泽地里，我不会用医校的三天时间去换游骑兵学院的一秒钟。

我还想提一下实习医师中的睡眠问题。因为作为一名实

习医师，你的睡眠时间也不多。前段时间，有些实习医师聚在一起，谈论他们睡眠时间少的故事，他们会说“我都连续工作两天没合眼了”等等此类的话语。我说：“切！我在陆军部队的时候，曾经很长时间几乎没有睡眠时间”。他们问我训练是怎么样的，我也回答他们：“好的，你知道有所游骑兵学院吗？我在1988年的时候到过那里。”

我不知道会产生那么强的戏剧效果，但是房间里立刻鸦雀无声，几个家伙会问我：“你是说游骑兵学院?”他们要我再次确认一遍。

最近，公众也看到了更多的游骑兵人物。许多影片就取材自卓越的游骑兵形象，所以当提到“游骑兵”这个称号时，即便是最普通最普通的平民，脑中也会产生一些画面。人们对游骑兵的世界，越来越感觉到好奇。

最后，我会跟大家说明我们实际的睡眠时间有多么少。大多数夜晚，我们只有一到两个小时的睡眠，而在工作的地方，晚上只睡一个小时的情况，大概两个星期才会出现一次。虽然可能没那么准确，但我从没记得在游骑兵学院有四个小时以上的睡眠时间，这种情况只发生在乘车或者坐飞机，去往下一阶段训练地点的时候。

大多数实习医师不相信我说的话，其中一名妇女跟大家说：“就这么点儿睡眠时间，你们不可能坚持61天，你们会崩溃的。”

我只是回答：“呵呵，你知道，你没到过那里。”对他们来说，那是一个异样的现实世界，一个他们无法想像的世界，因为那里太非比寻常了，而且他们也从来没有经受过那里的训练。他们认为已经触及过自身的极限，比那更难的事情看来都是不可能的。实际情况是，在某些方面，医校和医

院实习表面看起来非常困难，这种困难跟游骑兵学院相当不同。但是，从没有哪种困难能与游骑兵学院所要求的体力和精神承受力相比。

游骑兵钱德勒之路

现在还要强调一下预期的重要性，虽然有点絮叨：当需要开始工作的时候，就要开始工作。要有在第一个十秒钟，就在华氏 110 度的柏油路上做俯卧撑的期望。我们很自然地会要求文明行为和常态举止，即便生活在丰功伟绩的世界里。傻瓜！这是傻瓜做的白日梦。这里是残酷的，从你走上竞技场开始，一直持续到你走出去。但好消息是，你站在了竞技场上，也就给了自己惟一一次获得真正胜利的机会。

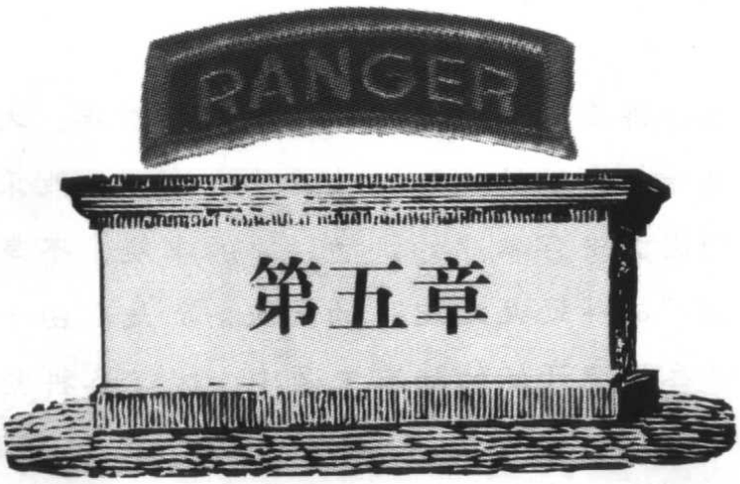
作为一名领导者，你自己当然要对成功有一个预期，但是，你同样必须管理团队的预期。马克·钱德勒的经历就是很好的例子，向你说明了怎样做到这一点。对于挑战，人们一定会做出反应，随着时间的推移，这种反应就会内化为目标。你不可能期待瓦萨大学的毕业生会寻求游骑兵学院的挑战，但是，这种寻求的种子早在测试开始之前，就已经埋好了。在真正的工作开始之前，要做一些铺垫。给人们准备的时间。

马克指出的另一项预期管理技巧是“指挥者意图”，或者我们把它称为“领导者意图”。在向目标进发之前，当你说出成功的特征的时候，你就已经为自己的队伍提供了尽可能多的信息。一项计划有许多细节，但是你回答下面这个问题的时候——“这里真正重要的是什么?”——你就已经设定了预期。你已经在这个地方安好了导引索，已经熟悉了环

境。首先搭建好这个宏观框架，对任何团队随后的创新与机动性都是至关重要的。

这里有个实际案例：你的任务是阅读《没有借口领导力》这本书，并且从现在起，三天内读完。我的意图是，你要消化、理解，并且整合此书中的领导力课程。注意，我没规定你在哪里读、每天读多少页或者从现在开始到你读完这本书，你的早餐要吃什么。我已经确定了你的工作预期，你对目标的理解。至于你怎样运用自己的想像力和独创性去完成一些细节，则没人管你。在你的团队中，试试这种办法；让团队按照这样的要求做事。你将会发现一个美丽的新世界，甚至，有一天你会与他们共同分享用以前的痰盂盛来的速食热咖啡。

下一章将由大卫·斯托克维尔为你讲述如何执行领导者意图。你会发现，演习能够显著增加清晰度，会让你成为一名非常能干的领导。



第五章

本　能

大卫·斯托克维尔

当子弹击中车门框并碎片四溅的时候，大卫·斯托克维尔少校的太阳穴被碎片击中了，他采取了一系列出于生存本能的行动。他的本能，不是那种简单的“战斗还是逃跑”的反应，而是在由十余年前游骑兵学院开始的陆军生涯中，经过各种紧张形势的高压训练培养出来的。子弹碎片残留在脑中，鲜红的血顺着伤口还在流淌，他担起重任，采取了连贯的动作，迅速撤离了危险区域。

当训练和教育停止的时候，本能却开始发挥作用了。甚至在担任中尉职位的时候，大卫就把他那在游骑兵学院获得成功的强烈愿望，与对自己本能感觉的信任整合在一起。当时的局势并非生死关头，但也至关重要，决定着他能否通过巡逻训练。他把自己的计划跟整个排里的各个队长演习了一遍，这是因为他想不出传达自己信息的更好办法，而不是因为这是任务清单上的项目。演习收到了意想不到的效果。斯托克维尔中尉关注的是功能，而不是无用之事，是实质而不是形式，并且它超越了当时的目标要求。你是否也拥有一种强烈的渴望呢？它会激发你的本能和创新能力。在工作中的什么地方，你有否忽略自己的本能呢？

重返部队

我的情况属于预先服役，在越南战争时期，成为美国陆

军部队最后一批应召服役军人。后来，我重新返回部队，直接作为一名军官前往候补军官学院学习。当第二次参加基本训练的时候，我遇到了唐尼·布莱克上士，他负责我们的训练。他拥有游骑兵资格，曾在游骑兵营服过役，并曾跟随海军前往越南参加战斗，是那种让我自然而然就想模仿的人。他真是一个好榜样——获得了游骑兵飘带，做事追求精益求精，这种品质让我不得不仰视他。他为我树立了第一个榜样，鼓舞着我前往游骑兵学院，不是用语言，而是用行动！

由于我年龄大一些，事先服过兵役，而且完成基本训练后要直接去候补军官学院，因此他安排我在排里当基准兵。按照他的建议，我们排的训练采取了与众不同的方式，不是列队前往步枪区，而是在丛林中巡逻。他扮演巡逻队长，并教会我巡逻队长助理的职责。我已经离开部队六年了，所以他的教导，让我真正融入到这种军事文化中，也学到了一些技能。当完成训练的时候，我的体力上更加强大了，军事头脑也更加灵活了。

起初回到部队时，我觉得进入游骑兵学院参加训练，是超出力所能及范围的事情。我的姐夫就获得过游骑兵资格，所以我对游骑兵有一些了解，而且重返部队之后，游骑兵学院也引起了我的兴趣，但我认为那是一个雄伟的任务，完全超越了自己的能力。我觉得如果你能够对自己的能力有客观的认识，你就会成为一名精英。于是，我集中精力首先完成基础训练，然后才能选择下面的道路。最后，用了一年多的时间，我才变得足够强壮，并拥有了十足的信心。游骑兵学院不再是可望而不可即的了！

在挑选部队分支和分配的时候，候补军官学校的毕业生排在最后一环，所以最后我成为了一名通信兵军官。陆军通

信兵在游骑兵学院的毕业纪录非常差，因此在进入学院之前，必须参加预备项目以做好体力和学术方面的准备。从基础课程毕业之后，只有很少一些人才能获得进入游骑兵学院的资格，我就是其中之一。在接下来诺克斯堡的训练中，他们需要进行一个游骑兵项目的训练，我利用在基础训练课程上获得的经验，引导着这个项目，其中还有许多装甲兵军官参加。

当我到游骑兵学院报到的时候，已经28岁了，比大多数同班同学都要大上十岁左右，他们是一群从游骑兵营来的18岁的小伙子。从他们那个岁数开始，我这十年以来也有一点衰老了，而且上身肌肉也从来没真正强壮过，所以我仍然有些担心。我知道，岁数比同学们大一点，就代表着比他们成熟一点儿——而不是聪明一点儿。不过之前我经历过高压的情况，应当能够比他们更加容易判断形势。当然，他们拥有强壮的公牛般的身体，而我没有。那个时候，我不知道哪种品质最为重要，但我知道自己已经骑虎难下。

不祥预兆

在体力训练坑，游骑兵学院制造了一种类似帐篷的集中训练氛围。大型露天运动场的探照灯矗立在训练坑周围，光线透过清晨的黑暗，照亮了训练坑。这让我们产生一种怪诞的感觉：那些高高的围墙、瞭望塔里装备齐全的士兵，在黑暗中似乎都不见了。我们能看到飞虫围着探照灯飞舞。灯光好像是直接打在我们身上的。训练坑是一块平地，被铁轨环绕着，尘土飞扬。训练坑的两侧是爬行坑，也有学员正在训练；而我们这些战俘在中间训练。

我们站成方阵型，按照命令要求，做各种各样的训练。热身之后，特别是跑步之后，我们发热的身体，就像寒晨的热咖啡一样，散发着热气。从某个角度讲，我们被捕获起来了，虽然我们是出于自愿。我们把自己交给素不相识的人，期待着他们让我们遭受痛苦。游骑兵学员并不一定要靠左脑行事。

感 谢

我生命中一个最为要好的朋友，就是我的游骑兵搭档——万斯·娜尼尼。他是野战炮兵军官，曾经作为一号游骑兵军营的火力支援军官，飞往巴拿马。我们共同完成空降学院和游骑兵学院的训练，建立起一种很特别的关系，直到现在。

当时是感恩节，我们两个在训练。万斯不幸被选为巡逻队队长。训练的艰苦与我们进入游骑兵学院之前的生活形成了鲜明的对比，每个人都想到了感恩节的美食，哦，再想想我们今天的定量供应！我的是金枪鱼面条，甚至连火鸡都没有！我用P-38开罐器打开罐头。开罐器是一把不到1.5英寸长的、刀刃弯曲、灵巧的小金属手柄。看着我的食物，那种不能与家人欢聚庆祝节日的遗憾得到了少许安慰。而且，由于大家都在想家，每个人都闷闷不乐，脚步也是平时速度的一半，所以，万斯真的需要有人帮他完成巡逻。

几天之后，就在为期五天的巡逻快要结束的时候，我们又回到了达比营。肯定还是平时的那种训练，我们想。可是，却有一份晚宴大餐等着我们，这真是让我们大吃一惊！学院为我们准备了一份迟来的感恩节晚餐。游骑兵学院的军

官们，穿着他们的蓝色正式制服，为我们充当服务生。食堂则是二战风格的军营。一位教官把一份食物放在我的盘子里，然后看看我，又多分了一些。他们有一点担心我，因为我已经掉了很多分量，看起来一定特别憔悴。火鸡、填馅，还有我盘子里的那么多美食，让那天的金枪鱼罐头回忆起来就像一堆狗屎。坐在食堂里吃饭，显然比不上在家里，但是，那晚食堂内的喧嚣、让人喜出望外的晚宴所带来的精神喜悦，都颇为值得我们感激。

重返地狱

在一个可怕的12月的夜晚，万斯又被选为山地训练的巡逻队队长，延续着他不幸的线条。我们正在穿越丛林时，遭到敌对部队的伏击。教官指定了敌对部队的伏击地点，并且告诉他们何时伏击，然后让我们进入敌对部队的包围圈。他们的机关枪开始快速扫射，不到一秒钟，枪战开始了，整个森林沸腾起来。

他们的枪口喷着火焰，在右侧距我们不到一英尺远。顿时，我们扔掉背包，倒在地上，朝着他们的大概方向猛烈射击。就在枪战开始的一瞬间，我们把其他所有的顾虑都抛之脑后了。什么饥饿、疲惫、干制服，我们连想都不想了，只知道趴在地上，肚子贴着泥泞的路往前爬，寻找掩护。我们条件反射似的，从站的地方直接卧倒、开火。

在这个夜晚，武器的开火声与巡逻队队长试图控制局面的叫喊声交相呼应。很快，我们就重新组织起来，向敌军回击，并挫败了他们的伏击。我们对于完成这种任务感觉不错，因为这样我们就可以放松下来，朝着目的地前进了。这

种任务不会在一个夜晚发生两次。

刚刚从这次伏击中恢复过来，我们居然又碰上了一次伏击。“他奶奶的，怎么回事？”我想：“不会又来一次吧？”这场伏击真讨厌！虽然枪声只是零星响起，但是声音很大。我们惊慌起来，因为我们意识到，这一次步枪射出来的是货真价实的子弹！我们尖叫着，再次倒在地上，混乱地爬着，寻找掩护。枪声停止了。是一群猎人把我们当成了鹿，朝我们开火了。幸运的是，没有人受伤，也许这要归功于我们警觉的尖叫声吧！

当时我们在田纳西山谷的山坡上，这是阿巴拉契亚山区非常陡峭的一段。一个游骑兵在爬山的过程中，军包掉了下来，于是背包沿着山坡向下翻滚。我们的背包都包裹得特别好，没有特别平的地方，所以背包不会停下来。那个80磅重的球形背包一直滚下了山。我们得停下来等着他跑下山去，找到背包，再爬上来。这么刺激的时刻过去之后，我们开始注意到离我们最近的敌人——天气，随着夜晚的降临，变得越来越糟糕。

在野外或者巡逻时，我们发现一个规律：如果下午是多云天气，那么夜晚就会比较暖和，因为云彩把热量挡住了，不让它们散发出去。但是正如你所料，一般规律也有不适用的时候。那个夜晚，云彩不仅仅挡住了热量，还降了一场冰雹，把什么都给冻上了。我们的雨披不够厚，无法在这样的环境里保护自己。这场冰雨猛烈地砸向大家，一会儿就把我们的雨披砸坏了。教官不让我们生火，所以我们惟一能做的，就是找一个搭档，把雨披搭起来，两个人挤在一起，互相拥抱取暖。不管当时这种场景看起来有多么尴尬，我们知道，为了防止冻住，我们只能这么做。

万斯和我坐在那儿听着雨点击打着我们的雨披。我们都恨不得再抱得紧一点儿，尽可能让自己更暖和一些儿——两个成熟的男人抱在一起。为了打发时间，让我们忘掉当时的处境，万斯和我开始列举我们在下一个八小时的休息时间里所要购买的食物清单。清单从巧克力棒、一罐花生黄油开始。接着，我们又开始列举所有我们要去的地方。“首先，我们要在干洗店停一下，然后到 Arby 快餐店停下来吃点儿烤牛肉和肉汤，接着到游骑兵乔之家和 Arco 店，因为那里有免费的比萨。”我们就像两个小女孩，午夜睡不着觉，聊着聊着傻笑起来。

那个晚上我们谈论着、计划着，好像没有那么疲惫了，大家都沉浸在计划中，渐渐失去了知觉。颇具讽刺意味的是，当时的环境让我们极度痛苦；然而，又是这种疲惫，让我们渐渐失去了知觉。我们的痛苦，是靠着疲惫来减轻的。如果那天我们一直保持清醒，我们一定会变得歇斯底里或者精神错乱的。耳边不仅有雨点敲打雨披劈里啪啦的声音，我们还能听到远方山谷里猎人们射击的枪声。黑暗中，我们什么也看不见，只有这些声音和寒冷彻骨的环境，让我们保持团结。那一晚好像我们就死在了那里，然后恍如到了来世。

第二天早上，我们发现自己还活着。太阳出来了，白雪覆盖的大地呈现在我们眼前。如果从卧室的玻璃向外看去，这种景色一定很美。我们飞速收好打开的雨披，包裹好自己的背包，开始行军。只有这样，大家才能暖和起来。

我是定位员，带着大家走过了山脊。当我们到达谷底时，就可以生火了。大家暖和起来，把衣服晾干。最起码那种痛苦结束了。确实，我们的某些巡逻要更加简单一些。我们都希望能够赶上简单的巡逻。万斯最为不幸，在那些“值

得回忆”的巡逻里，他总是被选为队长。

接下来，光亮驱走了黑暗——黑暗如此厚重，一根小蜡烛是无法穿透的——由于圣诞节来临，游骑兵学院给学员们放假休息。这不同于平常几个小时的休息时间，也不同于感恩节增加营养的晚餐，这简直就是一份礼物！我们真的可以在家过圣诞节！

我们的身体状况都不太好，都掉了很多分量，这次大家可以得到一些恢复。我们不仅仅是欢迎这份礼物。由于寒冷，我的手和脚都被冻伤了，几乎所有的脚趾头都失去了知觉。手也红肿破裂，甚至连鞋带都系不上。

为了度过圣诞假日，万斯和我从佐治亚州的贝宁堡开始驾车，前往同在佐治亚州的戈登堡。我的家就在那儿。一到家，我的妻子谢丽尔，就为我们端上了意大利式细面条。吃，是我们回来的第一要务——也是惟一要务。我们就像两只槽边的肥猪，在她还没有来得及给我们盛第二碗时，我们又开始吃核仁巧克力饼。我们的手已经不太听使唤，只能像铲子那样，把甜点心挖到嘴里吃。那天，我们顾不得风度了。其实剩下的几天假日，我们也没在乎过风度。能够再次像普通人那样生活真好，但是，时间太短了，不足以弥补我们长期以来的饥饿。这多少是我们固有的想法，如同贫困家庭长大的孩子，长大以后就会攒钱，因为他不知道将来是否会得到更多。我们的假期，结束得太快了。

我们回到了佛罗里达州进行的最后阶段。游骑兵学院的生活的确艰苦，但现在只剩下相对容易的一小部分了。我的手和脚又重新恢复了知觉。生物钟也开始正常，甚至增加了一些掉下去的体重。现在，我又把自己放回到那个让我如此落魄的环境中来了。不过，只需三周时间就可以毕业了，其

中只有12天需要进行巡逻训练，这对我来说是小菜一碟。从游骑兵学院毕业后的美好生活就在眼前。只剩下最后一个阶段的训练，也是一种安慰。我继续把精力集中在游骑兵飘带上，激励自己，继续前进。

弱中生强

在佛罗里达12天训练的第五天，进行了一次攻击巡逻，我担任排长，负责计划与移动阶段。最后这次巡逻变成了一次舒适的户外体验，天气是那种野餐的天气，太阳一会儿躲到云朵后面，一会儿又露出脸来。阳光透过树叶间的缝隙，落在排里战士的身上。也没有雨，这真是佛罗里达风和日丽的一天！我们分为两个小队，坐在巡逻基地的散兵坑里。基地是三角形的，每一边都有三十米左右。我则在基地中心制订计划。每个人都在恢复体力，准备下一步巡逻。我们就用这种有条不紊的方式，在有限的时间内顺利做好每件事情。食物和睡眠是工作中最需考虑的事情，虽然当准备装备和计划任务的时候，我们有时会忽略。今天的时间相对充裕一点儿，当我正在做计划的时候，大家正在嚼着烟草休息。在相对轻松的环境里，我做得相当不错。

因为我对自己和所制订的任务计划不完全有信心，所以采取了一个额外步骤，就是进行一场小规模的演习，确保我的理念能够正确无误地传达到手下的每位领导。我对自己的怀疑来自对周围那些人的观察。我只是一名信号兵军官，甚至都不属于作战兵种，而身边那些来自游骑兵军营的小伙子们，受过游骑兵军令项目和其他相关的训练。我觉得基于他们的背景，这些士兵会比我更能了解任务的概念。那种文字

形式的行动计划，不足以让他们理解任务，所以我选择进行一次彩排。我一点儿也不怀疑他们的能力，只是对自己没有那么自信。我也想找出自我改进的方法，想弥补自己知识的空白之处。当我们演练任务时，可能会有人提出更好的想法，这样会很有帮助。集体的智慧，可以把任务完成得更加出色，也能遮掩我的一些弱项。

我把手下的主要领导召集起来，在这个比较大的巡逻基地进行了一场演习。我用靴子后跟在地上画出界标，把沙子堆起来代表高地，描画出行军路径中的地形。主要领导们按照任务开始以后的顺序移动，从一个关键地点到下一个相位线或者关卡。然后我要求他们向我解释，在每一个位置都需要做些什么。演习很成功，每个人都更加透彻地了解了任务，了解了自己在整个行动中的角色。

至此，我完成了计划的拟定，并准备带领排里的士兵向目标集合地移动。这时，我从巡逻队长的位置卸任了。在领导团体更换期间，我能够迅速地把任务计划传达给新任巡逻队队长，而且由于其他每个人都很熟悉自己要做的事情，所以袭击任务完成得很出色。即便在剩下的任务部分中，我在排里只是一名普通成员，但仍然感觉很高兴。从袭击地点到新巡逻基地这段路程很长，我跟往常一样，陷入了沉思之中。

清晨，我们抵达了新的巡逻基地，也开始了新一轮的循环。当教官轮换时，即将离职的教官会依据前一天各个巡逻队领导的表现，挨个加以总结。在佛罗里达阶段，教官们不会对任何人说，他已经通过了巡逻测试，以避免学员们在精神上骄傲自满。但是不知什么原因，这名教官忽略了这条规矩，告诉我已经达到要求了。他说：“我从未在巡逻基地见

过小规模演习。虽然我们也教授过这方面的知识，虽然大家也谈论演习，但一般都是地图演习。你完成得非常棒，合格啦！”

其实，我只是想确保大家能够了解任务，不经意间却掌握了一种领导大家的技巧。在整个职业生涯当中，无论什么时候，只要我能够使用这种技巧，小规模演习就会成为一把通往成功的钥匙。惟一一点大的差异，就是在那次事件中，我是在实际环境中演习，而不是只看巡逻是否符合程序。那次演习肯定表现出，我没有仅仅运用那种“符合要求”的技巧，我想这也是那名上尉告诉我得到一个合格的原因。当他告诉我好消息时，我想：“哈哈，我自由啦！”在那短暂的一刻，我忘记了，游骑兵学院不会给我特殊待遇，也不会给我庆贺。在半夜 11 点的时候，我的思绪又回到巡逻任务之中，提醒我现实是多么的残酷无情。

小规模演习至今仍是我在战场上使用的手段。当排长的时候也好，当营地指挥官的时候也好，还是在联合机敏培训中心（JRTC）当空军中队指挥官也好，我都进行小规模演习。我非常喜欢教给下属这句名言：“演习，是通往成功的钥匙！”

不同的世界

在空寂中长途跋涉，连续走上几个小时，感觉就像正在穿越没有人迹的地方。我从未见过这么美丽的地形，跟从车窗里能看到的景色一点都不一样。之所以有那么大的魅力，其中一部分原因，就是这里远离我们生活居住的地方。没有摩托车、旧汽车、轿车或者四个轮子的东西在这里穿梭。我

尤其喜欢德洛内加绵延的山脉和森林覆盖的山峰。一边走路，我一边想："噢，要是我能在这里建座房子多好，那个地方正合适。"我们前进的速度加快了一点，我就会想："不，还是在那里建比较合适。"在人迹罕至的地方生活，是一个多么诱人的想法！我没有想过要建造的乡间木屋是什么样，仅仅是想我自己的住屋就坐落在那儿！不知什么原因，那种居住在此般的荒郊野外，享受孤独的同时，还能使用各种现代化设备的想法，对我来说极具吸引力。每次，当我到达风景秀丽或者如诗如画般的地方，我都会想，就在那里建座房子！

永无止境

佛罗里达的最后几天，是我以前从未经历过的生活。已经到了 12 天巡逻训练的第 10 天。一场热带风暴到来了，我们被迫停止前进，寻找温暖的避风之所。狂风和暴雨挡住了一切，我们几乎不能看清任何东西，于是我找了一棵树，背靠着顺风的一面。教官拿出闪光弹，在上面堆起一捆木头，然后引燃。虽然木头是潮湿的，但是闪光弹的威力足以把它们变得干燥，足以点燃一堆火。

还有两天就能通过这门训练毅力的课程了，但是，即使在这么临近终点的时候，有个小伙子却在极限挑战面前退缩了。安德森这个孩子来自一所游骑兵军营，在上一个班级的山地训练中出了意外，于是循环到我们班级。就在那一天，他退出了训练。几乎无法判断出他面对终点却停步的原因。那些显而易见的理由，肯定不能告诉我们整个故事的来龙去脉。所有人都承受了那么长时间体力上的不适，如果因为这

个原因的话，前几天就应该退出了。

境况的确很痛苦，天气也寒冷，但是那天真正击溃安德森的，不是体力上的障碍，而是精神上的。他肯定是承受不住，以至这种想法占据了他的思维——接受一种不同的、非游骑兵式的未来。进入游骑兵学院的决定从来都不可轻率，必须出于对个人骄傲与职业尊敬的欲望与接受。每个还剩两天仍然待在学院里的士兵，已经经受了放弃的诱惑，虽然很多场合曾经意欲退缩，但最终坚守住了自己的决定。放弃游骑兵学院，不是放弃游骑兵飘带返回单位那么简单。安德森会被直接送回一个游骑兵营。如果没有得到飘带，当你返回游骑兵营的时候，他们会把你所有的东西从窗户里面撇出去，把游骑兵营的臂章从你衣服上撕下去。安德森忽视了后果，忽视了他的决定对一生所能造成的长远影响。痛苦的瞬间——风雨寒冷——只能在当时环境中才被理解。那种痛苦，使一位久经测试的战士，放弃了曾经梦想的未来，面对遭受尊敬之人谴责的风险。其实，每天我都也想过放弃，但是我始终都在做着新的决定——再坚持一天！

最初，我思量过年轻以及年轻时代的体力，和年长及年长的成熟之间的轻重。现在，我相信精神力量绝对比体力更为重要。如果你能保持健康，你应该可以通过学院的训练。本来那些我觉得很强壮、轮廓分明的，拥有足球运动员身材的小伙子，是这种类型训练中的佼佼者。但是，令人吃惊的是，那些没有成功通过学院训练的人，往往就是这样的小伙子。反而是像我这样有点令人讨厌的家伙最终获得了成功。他们失败的一个非常重要的原因，就是对自己体力上的强壮习惯性地依赖，而不是精神力量。这是一种可以归纳出来的危险状况，但我一次又一次地目睹了危险变为事实。从一开

始，测试的就是我们的精神力量。学院非常迅速地把我们置在疲倦的世界里，每个人都丧失了体力，此后，剩下的所有问题都可归结为一："谁那么愚蠢，还知道何时放弃?"

我在巡逻中的表现真的特别优异，在达比营通过了一次，山地训练通过了一次，还有在佛罗里达的第一次。当12天巡逻进行到第11天的时候，也就是离最后的野外训练还有一天的时候，我得到了第五次巡逻的机会。这次我担任排长，整晚都要沿着队伍来来回回地跑，让那些出队的人回到位置，保持队伍整齐，并且要避免联系上的脱节。当天的巡逻队队长面临不能毕业的危险，所以我必须格外努力。巡逻慢慢变成了另外一个"巴丹死亡征途"——地狱般的夜晚。

我们班上有个游骑兵是巴基斯坦人，他让人忍俊不禁。从侧面看起来，他就像只老鼠，那个大大的鼻子在牵引着他穿越树林。这是一个典型的游骑兵之夜，小伙子们在树丛间寻找住所，喝点水，或者靠着本以为是游骑兵伙伴的树木睡觉。有个小伙子的身体倒下了，他站着的时候睡着了，只有当撞到地面时，才会醒过来。最后我通过了这次巡逻训练，但却付出了整夜未眠的代价。当第二天清晨，太阳升起的时候，我从排长职责中解脱出来。又变成了一名普通士兵，我很高兴。

第12天，也就是佛罗里达和游骑兵学院野外训练的最后一天，向我们走来。所有人都在想，前面还有个艰巨的任务——袭击圣罗莎岛。我们已经做好准备，打算向水中进发，把装备装到RB－15轰炸机上，沿着海岸线登陆岛屿，然后袭击目标。这是游骑兵学院的知名任务，而且我们也知道，不完成这个任务我们也无法离开，所以大家都保持兴奋状态，直到能通过必需的障碍。但是，我们没有料到，岛上

降临了一场大暴雨，因此这次任务的安排被取消了。

我感觉极度疲倦，所以剩下的几个小时如往常一般，浑浑噩噩地度过。此时，我已处于半昏迷状态，就是等待出发命令。下一个任务，也是最后一个任务，已经计划好了，我们朝着目标出发。没有处在领导职位，我就可以简单地前进，跟着前面那个士兵就可以。我努力忘掉自己的疲劳和痛苦。

由于长时间的潮湿，在沼泽地里又泡了好多天，所以我的双脚长满裂口，就像擦过车道的湿报纸一样。前一天我去看过医疗队员，他在我脚上足足缠了总共54条绷带、胶带和邦迪创可贴。裹着绷带的双脚无法穿上靴子，所以我把缠着的东西都剥了下去，把两只汉堡包塞进了靴子，继续前进。人类很幸运，身体具有自我防御机制，会向大脑重复发送信号，我的这种机制必须麻木下来。我迈出的每一步，都在向大脑发出信号："噢！停下！"我的双脚及时麻木下来，整个身体对疼痛的感觉也变得麻痹。我需要知觉才能做出正确反应，难以置信的是，现在我通过某些自然手段却丧失了知觉，直到我们开始袭击目标。一旦某个人要我做除了走路之外的事情，我就会意识到自己有多累。你可以在冰雪覆盖挡风玻璃的汽车里面睡觉，但是你不会试图开车。我发现自己完全迷失了，不知道自己是谁，不知道自己在哪儿，就像个乞丐一样，在繁忙的纽约街道上，跟路人乞讨钱币，跟自己胡言乱语。

我仍在迷失，突然战斗在我周围打响了。我忍着疼痛，迈着细步，就跟婴儿走路一样，并向目标攻击。这种情况和赛跑时的高速度截然不同。内啡肽非但没有被释放到我的血管中，令我缓解疼痛，反而感觉起来像血液里的每个东西都

被吸走了一样，感觉自己就像一堆废物。内在的冲突表达成语言，我问万斯："我们在哪儿？我们做什么呢？"

他说："不知道，跟着我就行了，一切都会好的。"就像失去意识的病人在医院中苏醒过来，我们在麻木中完成了任务，并被这条信息叫醒了——这是我们最后一个任务。不必进行圣罗莎的任务，我们已经全部完成了。现实带给我们无限纯粹的喜悦，我们已经完成了所有训练！

更高预期

我有一种错误的观念，认为如果你完成了什么困难的事情，比如从游骑兵学院获得毕业，那么你就不用再去证明自己了。我以为这就像赢得了美国橄榄球超级杯的冠军一样。你已经赢了。你获得了奖杯，没有人会期望你再去赢一次。然而，我认识到，如果你获得了游骑兵资格，你不仅仅是"系着"飘带，你还要对飘带"负责"。如果你配得上游骑兵飘带，那么你就要每天都做一名称职的游骑兵。如果只做系着飘带的人，而不做对飘带负责的人，那么你就不是一名合格的游骑兵。

我过去观察和模仿过的、并且现在也正在观察和模仿着的游骑兵们，都是这个方面的榜样。不论他们比我大，还是比我小；不管他们是特种兵、中士还是上将，我都能够从他们身上看到精神榜样。如果我看到一个人系着游骑兵飘带，我就会去在这个人身上，寻找那种看不见的、无法定义出来的额外的精神力量，那种支持他达到那么高要求的精神力量。相反，如果我看到这个人没有系游骑兵飘带，那我几乎可以肯定，他身上不具备游骑兵那种看不见的、无法定义出

来的精神力量。这并不是说他不好。也不是说他不是一名优秀的领导，或者不是一名优秀的士兵。这只是说明他不是一名游骑兵。

我绝对可以看出，获得游骑兵资格的军官和士兵，与没有获得这一资格的军官和士兵之间存在着区别。但是别人对他们的态度不同。当两名陆军军人见面时，他们做的第一件事就是像两只小狗那样，互相闻一闻，看看对方佩戴着哪些徽章或者飘带。如果你具备游骑兵资格，那么年轻的军人会仰视你，期待着你做得更好。有资格系上游骑兵飘带，就意味着你出类拔萃，并且，你能够站得更直，走得更稳。

疲倦之时

在游骑兵学院的学习，让我了解到自己的极限。在某些方面，我不如自己想像得那么棒；但是在另一些方面，我认识到自己能够超越自我感知的极限，我能够做得更好。食物的短缺不能困扰我，而缺少睡眠则会让我昏昏沉沉。时至今日，当心境变化的时候，我知道真地感到疲倦了。虽然自己的判断力很强，但这不能给我带来别人的仰视之情，就像下属看待领导一样。当我疲倦时，就是对大家最为刻薄的时候，我确定也是大家对我最为刻薄的时候。我们所有人都生活在同样的标准下，不管是平级，还是作为一名领导者，我都不想自己的团队出现弱项。

在学员间互相评估期间，我把最低分给了一名中尉，他在达比营阶段，被迫留级，循环进入下一班级。当时我们在为一个为期三天的巡逻作准备，而他应付不了三天只吃三顿饭的事实，所以就把自己的干粮一天都给消灭掉了。在剩下

的两天中，饥饿和虚弱使得他成了我们班上其他人的拖累。由于他缺少自我约束能力，班上的其他学员不得不把仅有的一点儿食物与他分享，这让整个队伍的能力下降。他这种做法，是我所见过的最自私的做法。我不想要一个像他这样的人和我并肩作战。

人们在悠闲的时候，比较容易做出明智的决策；一旦筋疲力尽，要做到这一点就比较困难。而游骑兵学院则教会我，在筋疲力尽的时候，大脑要怎样思维，怎样组织材料，怎样做出明智的决策。我还从这里学会，怎样在那种情况下，认识到并且控制好自己的缺点。毕业后，我作为一名领导，很好地把这些学到的东西应用于各种充满压力的环境，并收到了良好的效果。

在游骑兵学院所学习到的课程，并不是靠我自觉地把它应用到商业领域。他对我造成的改变，是不自觉的、自然而然的。在游骑兵学院的经历，改变了我看待问题的角度和方法，这种改变就像春雨“润物细无声”。不论男人还是女人，年轻还是年长，我都对他们有了更高的期望，甚至对我的孩子们也是如此，因为我知道他们能够远远超越他们自己为自身所设定的极限，尽管他们自己可能还不知道这一点。

福祸并行

我无法想像，在陆军部队里不具备游骑兵资格会是什么样儿。作为一名少尉，我在第二装甲师中，成了第二中队和第一骑兵团的通信军官。通信军官的职位与那种需要合作的行动不同，然而，我具备游骑兵资格，而大部分坦克兵和侦察排长都不具备这种资格。中队长也不具备游骑兵资格，因

为他年轻的时候，在一次训练中负了伤。他把很多任务交给了我，说："你是一名游骑兵。你能应付得来。"我不知道他为什么交给我这么多的任务，也许一半理由是合情合理的，而另一半理由则是出于类似妒忌的敌意。

从积极的角度来讲，中队长也在帮助我。在陆军中，我们单位负责空中攻击学院三分之一的教学。我在那儿的第一个夏天，一大群西点军校毕业生来到了班上，而且是整整一个班。一名西点军校的战术空军控制军官，作为"大脚趾头"或者说教官/教练，陪伴他们学习，就像影片《杂牌军东征》里的胡卡中士那样。他就是让整个班级凝聚在一起的胶水。这个班级非常成功，每个人毕业时都得到了飞行章。接下来的班级是由后备军官训练队的学员组成，他们是刚从全美不同学院毕业的小孩子，不像上面那个班级，都来自于同一个地点——西点军校。因此，就没有一位敬业的军官陪着他们完成训练。于是，胡佛中校就派我陪同他们。我是班上的惟一一名现役军官，但我不是班长——他们有自己的学生领导团体——我的作用是与他们交谈，给他们忠告建议，确保他们不会放弃训练。我就像个大哥哥一样，给他们各种类型的照顾。

课程对于体力的要求是相当苛刻的，我已经29岁了，当我穿着战靴进行四英里长跑训练时，我想说："你们要知道，我以前进行过这种训练。这种长跑简直就是胡扯。我已经太老了，应付不了这种垃圾训练。我跟不上这些年轻的小孩子。"我很愤怒，但我并没有表现出来。我的班级完成得非常出色，也就是说我的任务也完成得非常出色，我也因此获得勋章。司令官和我都成了英雄。

由于我拥有游骑兵飘带，所以我承担起额外的责任，而

且我每次都能成功完成任务，于是当我申请调换到装甲部队时，得到了领导的批准。飘带为我带来了机遇，又因为我愿为之而继续付出额外的努力，所以我取得了成功，并使自己脱颖而出。

本 能

1993 年 3 月底，我抵达索马里，并在那儿待了一个月。联合国要等到 5 月份的第一周之后，才接管索马里，所以在这之前，美国海军还控制着摩加迪沙。我作为公共事务军官（PAO）与联合国部队一起工作，准备接管索马里。我刚刚离开巴基斯坦旅的指挥中心几英里，在返回联合国军事指挥中心的路上。我需要让发言人得体地出现在媒体面前，所以，我在教他怎样与记者打招呼，怎样向媒体简要说明情况，怎样回答问题，等等。我当时驾车行驶在交通干线——十月大道上。

整座城市相当安静。由于美国海军声称负责保护摩加迪沙，因此我们身上虽然穿着防弹背心，但是头上只戴着贝雷帽而没有戴凯夫拉尔头盔。有一个挪威的射手——科尔·尼克森陪着我。他拿着步枪，坐在乘客的位子上。他像一只大熊，我称他为安然·迈克。我来开白色的吉普，而科尔则保持警惕，随时准备着对突发事件做出反应。在回来的路上，我们注意到前方的路非常整洁。事实上不仅是整洁，简直有点空旷——没有行人，也没有汽车。

我们都学会把阻挡我们前进的障碍物，或者让我们减速的障碍物看成是一种埋伏的标志。如果路面上出现障碍物，并且有火力掩护，那我们就是遭到埋伏了。但是，反之也是

如此。如果路边非常空旷，连一个行人都没有，那么也许这里不是什么好地方。我和安然达成一致：不论什么时候，只要我们在城市里——事实上通常是这样——我们就把车窗摇下来。尽管这里比火烤着还要热，但是我们没有开空调。这就好像在使用第六感。到那时为止，我还没有听到一声枪响。不过事实上，即使有枪射中了你，你也不会听到枪声。

在这条公路上，我的车速还算不错，每小时 50 英里。我左前方的车门处传来一声劈啪声，随之，车子右后窗的玻璃碎了。我们不知道我们当时成了射击目标，也不知道我当时中了 AK－47 枪的子弹。到底是怎么回事？我们什么也不知道。当圆形子弹头击中车门的门框时，子弹爆炸了，子弹碎片天女散花般嵌入我的大脑。当右后窗的玻璃碎掉时，我们都以为子弹从右方射来。突然间，各种枪声响起来，我开足马力，准备逃离死亡区。

我想从左面的后视镜里看看，为什么我的耳朵在叫。我看到鲜血从我的太阳穴喷涌出来。不光是在流血，而是在喷血，好像哪条动脉被击中了一样。我想起自己亲眼看到过一名海军军人近距离头部中弹，而后进行的尸体解剖。一种念头闪过我的脑海，再看看我自己，我想："孩子，我看见过比这更好看的尸体。"我纳闷着："我已经死了么？这是不是灵魂离开肉体的感觉？"这种感觉轻飘飘的，我觉得自己在训练中好像曾经有过这种感觉。我们还在射击范围内，飞速开车的同时，我从承重装备上拿下一条绷带，贴在了头上。

虽然贴上了绷带，但我看到血从头部流出来，我不太确定到底是怎么回事儿。"迈克，我中弹了，但是我不知道中的是子弹还是石头。"我说。

安然·迈克问道："你需要我来开车么？"

我说："不。如果我由于失血过多而死，下面是我们要做的……。"我制定了五点应急计划，想好怎样返回到指挥中心。迈克通过无线电直接拨叫了美军医院。我已经快失去方向感了。这种迷惑的感觉就像在游骑兵学院，你已经非常疲惫、饥肠辘辘，但是你还是要赶回目标地。无论如何，你要挺过来，赶到那儿。

我在开车，掌握着我们的命运。尽管我不太确定能保持多久的清醒，但是我们在前进。我觉得自己有足够的控制力，我对自己说："稳住。稳住。调整呼吸。让我们控制流血。平静下来。事情一定会有所好转。"我向左扫描；安然·迈克向右扫描。我们等着被再次击中，或者击中我们的轮胎，或者其他的暴力。我们不知道前方等待我们的是什么。但是实际上，我直接把车开向了医院，没有遭到进一步袭击。

我想那些射手肯定有点失望，因为他们没能杀死猎物。但是，你算计杀熊的时候，熊也会算计杀你。第一枪瞄准的是我的头部，但射击的时候，稍微偏离了目标。

那是有史以来我第一次被枪击中。我强迫自己返回到大街上，面对潜在的另一次类似事件。从那天开始，我们都戴上了凯夫拉尔头盔，我右手里拿着装满子弹的9毫米口径手枪，并且随时打开保险。车窗仍然摇下。如果驾驶员一边的窗户摇上去，当子弹穿过玻璃的时候，产生的碎片会令我眼睛瞎掉。就像现在这次，子弹的一个部分击中了我，差点把眼睛打出来。当然，要是那个混蛋再准一点儿的话，我可能已经命丧黄泉了。另一方面，他既然已经丧失了一次机会，那么就等于丧失了所有机会。我尽量减少抛头露面。

我对自己在世上的时间多少变得思虑起来。我被吓坏了，但是我不想那么懦弱地躲在围墙里面，我不想被马甩下来后就让这个畜牲洋洋得意。我必须回到马鞍上，必须再次回到街道中间。几天以后，我们外出到了城镇中非常拥挤的部分，由于发生了交通堵塞，我们不得不降下速度。索马里的小孩子们是出了名的小扒手，其中一个孩子走到我们旁边，伸手拿走了我头上的太阳镜。幸运的是，我很沉着，没有想向他开枪的想法，虽然我可能会。几个月之前，一名海军在开车的时候，有个孩子从他脸上摘下了太阳镜，他射杀了那个小孩儿，后来他被移交至军事法庭。但我有完美的理由，子弹碎片还留在我的脑袋里面。我是正当防卫地精神紧张，我可以射击并且杀死某人，而且还能不受惩罚。

为了找到那种在压力下采取正确行动的能力，我直接追溯到游骑兵学院的经历。虽然那不是种超人的特性，我也不比其他任何人好出多少，但是从某种意义上说，我以前曾经具有那种能力。它让我能够在极度紧张下，沉着应付各种状况。要是没有经受过游骑兵学院的训练，那么我就不可能返回到大街上来，可能会犯躲在屋里的错误。为了做好公共事务军官的工作，我需要走到街上，看看事情的本来面目。我还必须做好预防工作，戴好头盔，手里拿上9毫米口径手枪，但是，任何事情也不能阻止我做需要的工作。

我并不如在那次和前几次冲突中的许多小伙子们伤得重，这有时让我感到惭愧，因为我佩戴了紫心勋章。虽然我的脑壳还缠着一堆绷带，但是没缺胳膊少腿儿。我非常幸运。有许多士兵严重受伤，他们应当得到更多的紫心勋章。要是存在一种尊卑次序的话，我会很高兴放弃佩戴紫心勋章的权利，以表示对他们的尊重。

这种情况又和了解自己的极限联系起来了。在战争中，我实际上得到了更多的睡眠时间和食物。而游骑兵学院的生活，要比战场上艰难得多，除了在战场上可能牺牲，以及游骑兵学员没有经历过战争中的恐惧以外。学院里的伏击都是预先布置好的，使用的都是空弹，除非他们是真枪实弹的猎人。在下次可能遭到射击之前，我已经面对了灾祸，已经战胜了自己的弱点，这帮助我安全地度过了索马里时期。游骑兵学院为我提供了一个地点，我的精神可以抵达那里，并从那里获取力量和知识，那些都是曾经触摸过的。我也重获必胜的信心。游骑兵学院的领导力课程行之有效，陆军部队推行的是高水平标准，在到索马里之前，我已经花费了数年的时间，把这些课程和标准内在化为自身力量，这也是训练得到的全部精髓。我不知道这种力量作用的方式是怎样的，为什么会产生作用，但它的确产生了作用。即使对于我当时的角色，一名公共事务军官，它也在产生作用。

五角大楼通知我，所有以公共事务军官身份服役的人当中，我是第一个，也是惟一一个在行动中负伤的。公共事务军官并不因其勇敢而闻名，他们总是幕后英雄。我提到服役身份，是因为在五角大楼的陆军公共事务总部办公室里，悬挂着一幅越战时期上尉的图像，他就是一名公共事务军官，并在牺牲以后获得了荣誉勋章。不过，当他牺牲之时，服役身份并不是公共事务军官，而是一名步兵营长。每年公共事务部还会颁发表彰奖项，并以一名越南战场上牺牲的少将命名该奖项。但是那时他是一名师长，也不是公共事务军官。成为惟一的一个，的确十分声名显赫。也许我应当躲在屋子里面，但那样的话，就没这么好听的故事了。

“飘带” 带来的额外收获

1997 年初，当我在布拉格堡担任第 18 空降军的作战计划指挥官时，试图将其中一个单位建设成主力分支。不幸的是，装甲营被解散了，所以，他们打算派我前往佐治亚州的斯图尔特堡。为了继续留在布拉格堡，我需要找到一个合适的岗位。于是我来到高度机动地面中队碰运气，那里的执行长官（XO）、S－3 和司令等职位，都由空军军官担任。幸运的是，刚好司令官也是游骑兵出身，他雇用了我。82 空降师对此类雇用具有否决权，但是他们没有行使这项权利。我能够获得这个岗位，其中最主要的原因就是我拥有游骑兵的资格；也正是这项资格，使得 82 空降师允许我在那里工作。如果我不具备游骑兵资格，那么司令官和 82 空降师就会让我到别处去碰运气了。

在步兵营里，也有几名不具备游骑兵资格的步兵少校，担任执行长官或者 S－3 等职位，但是这种情况寥寥无几。他们能够得到那些职位，是因为他们有某种人际关系。师部参谋长告诉我，他信任我、雇用我担任作战计划指挥官的惟一原因，就是我的游骑兵资格。我没有人际关系，也从未到过 82 空降师，自然不是他们的“黑手党”。虽然如此，在这个空降师工作一年以后，我作为装甲部队高级军官，获得了独特的荣誉。尽管从游骑兵学院毕业已经 15 年了，但是，15 年后，游骑兵飘带仍然能给我带来机会。它仍然显示着我出类拔萃的才能，仍然能够帮助我获得想要的职位，让我通过行动证明自己的实力。在到处充斥着竞争的社会，游骑兵飘带代表着力量、勇气和能力！

在高度机动地面中队，我是王牌老兵。特别是在司令官腿断之后，由我负责中队的军队活动。要是有一天，你能够在这个“全美”师的发饷活动中，担任高度机动地面中队的司令官，就会觉得自己从前简直就是白活了。我的身后站着掌旗军官和整个中队，飘着明亮的高度机动部队的队旗，而侧面是所有的步兵营队，他们面向着我，列队站立。在步兵部队的麦加圣地，又隶属装甲单位，平时每一天都会引人注目。但是都比不上那一天，面对如此壮丽的景象，我感觉所有的聚光灯全都投射在自己的身上。

依照部队的传统，发饷活动在每个月的第一天举行。战士们中午以后就放假，以便在当天剩下的时间里支付账单，或者处理有关的财务问题，或者拿着刚刚领到的军饷消遣一番。这一天的早晨，是军队活动中的重要时刻，是一种“展现精神”的时刻。

作为高度机动部队，我们红白相间的队旗，在一片蓝色的步兵军旗的海洋中，格外引人注目。步兵战士的身体条件特别好，是一群以自我为中心的棒小伙。在他们内心深处，崇拜“空中必死”的信条。他们的口号是“与最出色者共舞，如英雄般牺牲”。这种态度不仅仅存在于那些低级军衔之中，而是贯穿着整个部队，直至最高层。我们则代表着装甲分支部队，在闻名的82空降师中，地位处于中游。

我们沿着82空降师的主路——阿德南丝大街跑步前进。带领整个单位是一种难以名状的骄傲，但是还夹杂着一些失望的情绪，因为有些年轻战士掉队了。岁月降低了我的体能，我已经不能再像以前一样跑得那么快了。我想：“上帝啊，他们怎么了？我都能行呢，他们怎么跑不动呢?”我对战士们的期望并非无理要求。也许这是一种看待问题的危险

方式，但我还是设定一种标准，并且希望他们也达到这种标准，尤其是周围所有的战士都比我年轻的时候。我相信，他们之所以没达到标准，是因为他们从来没有自我鞭策过，没有自我挑战过极限，也从没被他人鞭策和推进过。他们仍然需要寻找自己的极限。幸运的是，我在年轻的时候，触及并了解了自己的极限。

游骑兵斯托克维尔之路

本能是种伟大的力量，但是你不可能从货架上购买到这种力量。你只能在完成最重要任务的过程中，随着时间慢慢培养本能。而且本能的日积月累是无法辨别、潜移默化的。本能的开发需要时间，认识这一点极其重要。所以，你首先要具有坚持不懈、锲而不舍的精神，否则，你永远不会拥有出色的本能力量。一旦经过训练，本能将会使你成为一名更为优秀的领导者和决策者，虽然这种力量发挥的作用很难定义和度量。本能就像一些不同色彩的涂料混合在一起，不管你怎样命名每一种混合成分，最终的颜色都会很独特，也很难定义和形容。虽然你无法定义本能，但是你可以利用小规模演习的方法，清晰阐释任务的各个要素。当大卫·斯托克维尔感觉到自己的弱势时，他相信自己对于演习价值的本能判断，并依照本能行事。

演习的益处是多重的。从表面看来，你和你的团队，可以采用演练计划每一阶段的方法，从而获得对于任务和领导者意图的更为透彻清晰的理解。通过澄清早期发现的问题，你们自然而然会减少潜在分歧，从而更集中于预期目标——领导者意图。回想一下马克·钱得勒故事里的导引索，你会

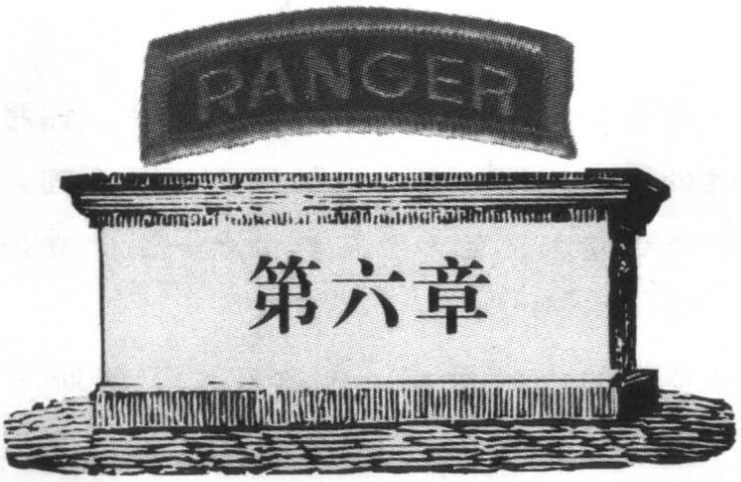
意识到，演习这种方法将照亮整条绳索。

我发现，在现实社会中，演习变得更为错综复杂。我在黑板上勾勒出一条主要事件的主线，而不是用靴子后跟在泥土上画出地图。我也不是让各个队长从一条防线走到下一条防线，并提问问题，要求他们解说自己的行动，而是沿着那条主线，让各方发表意见。要知道，一项详尽的计划已经涉及整个进程，演习的目标就是解释、调整和说明。

大卫·斯托克维尔的经历，还让我们领悟到另外一点明确无误的道理，就是他的自我说明——以身作则。你必须成为一名游骑兵飘带的佩戴者，就像斯托克维尔在候补军官学校课堂里的唐尼·布莱克上士；你必须在被人“枪毙”之后，重新寻找力量。可能你不是正在领导一支上千人的部队，可能你也不是正在带领一群军官学校学生，完成难度很高的训练学院的课程，在这些情况中，以身作则的做法，会比在工作中阐释起来更为简单明了。不过，你通过自己的态度、职业道德、正直诚实和工作成果所做的说明，无疑会影响你的团队。

下一章就是为你准备的例子。

当我们体会以身作则这个原则，并领悟正直的重要性的时候，朗斯·巴格利还会向我们展示，他如何扭转败局、如何激励人们、如何被大家承认！



第六章

诚　实

朗斯·巴格利

如果你为人虚伪，早晚会被人揭穿。你将无缘于长远的成功，并且在人生的两个重要方面：职业发展和心理健康，至少会在其中之一注定成为失败者。

丛林中的一个清晨，失败盯上了朗斯·巴格利，他来到一个十字路口：是继续当游骑兵，忍受炎热的失败；还是听从心灵的呼唤，跟着感觉走？后来，在他的销售职业生涯中，失败这个魔鬼又盯上了他，好在他曾经与它较量过一次。

你要做的第一步，就是找到指导自己做事的原则或哲学。你的道德标准是什么？接下来，你需要想清楚怎样根据你的原则或哲学，对各种不同条件做出反应。行动与原则保持一致，能够让你减轻压力、拥有良好睡眠，并能够让你的领导和同事了解你。人们感到你是一支稳定的力量，你可以依赖，你会做自己该做的事情，因为你为人诚恳。

你清楚自己的处事标准吗？你是否会随波逐流？你是否仔细思考过你的基本原则？把它们写下来。你在哪些领域面临困惑？应当怎样以诚恳的态度面对这些困惑，并扭转局势？

环　境

我在西点军校的第二个夏天，是在巴克纳营地度过的。军校抽取各个不同兵种的学生，对他们进行为期八周的训

练。教官是真正的士兵，来自不同的军队，通常是第101空降师或第82空降师。对于我们这些高中毕业直接进入西点军校的学生来讲，大多数人都只是第二次经历野外训练。第一次是在弗雷德里克营地，那时是进入西点军校后的第一个夏天，也是暑假里最为难忘的一周。弗雷德里克营地的训练很平淡，但是我们居住在帐篷外面，而且换下了半正式的军校制服，穿上了标准美国陆军迷彩服，这还是挺有意思的。在第一次尝试战地环境之后，我在第二个夏天进入巴克纳营地时，就发誓再也不当步兵了。在巴克纳营地的步兵周，训练强度很大，不仅包括突击训练，还要在白天挖一整天散兵坑后，夜晚再执行整晚任务。

巴克纳营地的经历进一步强化了我的观点，我认为所谓步兵，就是做三到五秒钟的突袭，膝盖和肘部的皮肤会磨破，或者整晚站在满是水的散兵坑。我想："谁会在乎我的散兵坑有没有埋着手榴弹？一英尺深的水早把导火线弄潮了。"接下来，当然就是刺刀训练和角力棒竞赛。我确信，设计这些训练，就是折磨人用的，就是为了取悦那些军队干部用的。经历了所有这些之后，哪个正常人还想当步兵？但是，在巴克纳营地的步兵周的一个夜晚，当我被冻得发抖，祈祷着能睡上一觉时，不知怎地，却有一些暗流在我体内涌动。我发现自己真的喜欢喝着烈酒在野外生活，加之在这次小小的奋斗中大家结下的友爱之情，鼓励我加入步兵部队。

随着我体内与生俱来的竞争本能对西点军校的教导慢慢做出反应，进入游骑兵学院的目标对我来说越来越有意义，我要用自己的能力战胜各种困难，这将成为我的骄傲。我要成为最优秀的人。在军队里我所尊敬的人，那些在西点军校

鼓励过我的人，都是游骑兵出身。学校里的教官，那些让我留下深刻印象的，也都是游骑兵出身。而且，他们中的每一位，都对自己在游骑兵学院的经历评价很高。我也要成为一名游骑兵。我也要在肩膀上佩戴飘带！大二结束后，我就决定沿着这条路走下去。

我内心想法的改变，并不是在一瞬间就完成的。西点军校不断的鼓励和压力，让我坚定了决心。尽管在一开始，我没有意识到会成为一名步兵军官，但是我的潜意识里有一种成为游骑兵的愿望和神秘感。在我决定选择步兵部队、进入游骑兵学院之前，我的观点还如此积极：如果美国打算派军人们上战场，那么必定是步兵占领阵地，取得胜利，而且陆军部队需要最出色的领导者。军事指挥部的司令官，德克斯·唐纳上校，一个肌肉结实、理着平头、叼着雪茄的男人，总是对我们说："如果你要成为一名士兵，你就要成为一名游骑兵。"这种想法灌输到我们的脑中。西点军校为我们所有人设定了一项挑战："如果你想要加入陆军，想要倾你所能，那么你就选择步兵吧，你将面临终极挑战——游骑兵学院！"

在艾森豪威尔大厅，我们全班人坐在那里，准备听课程简介。这时唐纳上校叼着雪茄走上了讲台。他大声宣讲与游骑兵有关的故事，然后把一把刺刀安到他的 M16 步枪上。他拿着刺刀把儿，用力向下扎向讲台。M16 发出砰地一响，枪把儿朝上，刀锋稳稳地刺进了精心抛光的木头里面。他虽然有些哗众取宠，但是却很清晰地表达了自己的想法。后来，我不断听说关于游骑兵的消息。我也想成为大家议论的中心，也想成为焦点，于是，我准备接受挑战，成为游骑兵中的一员。

我觉得如果没有一年的心理准备，自己肯定不可能通过游骑兵学院的训练。加入游骑兵队伍的想法，慢慢滋养成重于其他任何事情的愿望，即使是在游骑兵学院最糟糕的日子，那种愿望也能保持我前进的动力。那种愿望就是枚王者之戒！不管是谁在做什么工作，佩戴飘带就是成就的最终象征。你应该知道，如果一个人拥有飘带，那就意味着他已经完成了一些事情。当我们看见教授或者别人佩戴着飘带，在西点军校中行走的时候，尊敬之情油然而生。对于我来说，我想把飘带系在胳膊上的愿望比什么都强。我把这种愿望与在西点军校的奋斗联系起来。如果你不想要更多东西，你就会停滞不前的。除非你把它看得重于一切，否则在你最糟糕的日子里面——在那里你会度过生命中最糟糕的日子——你就会放弃。

在第二年和第三年中，“游骑兵”的意义对我个人来说，意义不断增强。即使是十年之后，游骑兵学院所给我带来的情感上的体验，仍然继续萦绕在日常的思绪当中。今天，击败游骑兵学院这个巨人产生的自信和自我满足，对我仍然十分重要。

在毕业之前的前三年里，我一直在问自己，是不是有足够的勇气和胆量实现这个决定。在西点军校周围，漂浮着太多的激素。按照常规来讲，会有一些需要你去克服的挑战，游骑兵学院就代表着下一个障碍。是的，我当时很害怕，但同时，不管我喜欢还是不喜欢，时间总是到了关头。迫在眉睫，我必须做出一些事情。于是，我做出了决定，这意味着已无退路，接下来惟一要做的事情就是到学院报到。

小乳牛先生

“有两种步兵军官：一种是合格的游骑兵；另一种就是总在为失败寻找借口。”这是德克斯·唐纳的真实信条。我不想为失败找借口；那些为失败找借口的人，也让我感到厌烦。

在西点军校的第四年，我们连队的战术教官（TAC）是一位没有游骑兵资格的步兵军官。他不结实，脸色苍白，没有那种步兵军官身上应有的肌肉块儿。部队中，大部分人都会称他为“小乳牛先生”。即使在封闭的校园，我们也知道步兵与游骑兵有紧密联系，就像你总是知道鼻子下面连着嘴巴一样。当你不是游骑兵时，就会引人注意。

我们注意到的第一件事，就是他没有佩戴游骑兵飘带，这也是他首先声明的事情。

“当我完成基础课程时，陆军部队正好开始布拉德利作战车辆训练，而我只能选择其中之一。由于布拉德利课程是新开的，而且是陆军特别关注的训练，所以我就参加了布拉德利训练。”

每个人听完他的故事，都会面面相觑：“他为什么要给我们说这些？没什么作用啊！”

三年之后，我见到过他一次，听说他当上了英国桑德赫斯特皇家陆军军官大学的战术教官，那是一个让人颇为羡慕的职位，那所大学等同于美国军事大学。站在德国的机场，我仍产生了与在学校认识他时相类似的想法。连游骑兵资格都没有，这个家伙怎么能够进入桑德赫斯特？他确实拥有一些很好的品质和能力，但是你很难摆脱对于他的第一印象。

不管是否公平，这就是当时我的心理活动。如果你没有获得游骑兵飘带，人们就会问你是怎么回事。

在步兵部队中，如果你不具备游骑兵资格，那么人们就会打听到底为什么，发生了什么事？你找了什么借口？我不想让人们在心中对我产生这种疑问。

人头骨

我的一个朋友陪着我驾车前往游骑兵训练旅签到，路上我们谈论的话题只有一个，也是我俩脑子里面惟一思考的事情。当我们谈论大家互相扶持度过训练时，我问道："你不想谁成为你的游骑兵搭档?"

游骑兵搭档可是实实在在的东西。在整个游骑兵学院的训练过程中，他们就是你的另一半。在这个意义上讲，他们比我们所有经历过的其他搭档团队都要重要。游骑兵之间建立起来的搭档关系，都到了歃血为盟的程度，都应该买一对戒指许下诺言，还要雇一名牧师为我们作证。"你不想谁成为搭档"这个问题比"你不愿意谁在数学课上坐在你旁边"可重多了！这可关系到你的生命！游骑兵搭档既可以帮助你成功，也能让你受伤或者残废的。

对于我提出的这个问题，我们两个都不假思索、异口同声地回答："埃里克·沃纳"。埃里克是个非常特别的家伙，六英尺五英寸高，250 磅，我们两个谁都不想他成为搭档，因为他总是抱着怀疑的态度。在西点军校的第一天，我碰到了他，并且在随后的四年里，逐渐对他有了深刻的了解。我挺喜欢他，但是他太叛逆了，甚至愤世嫉俗，这种态度在西点军校系统里面，可是种危险的态度。

虽然他有点另类，但是总能引起大家的好奇和兴趣。在西点军校，当参加与圣克劳斯队的橄榄球比赛时，他张贴了一幅五角星海报，由此惹来了一些麻烦，因为司令官明令禁止张贴此类海报。有一张名片上面显示他是一些新闻界教会的任命部长，还有一张上面，注明他是共产党党员。他努力避免西点军校这个系统把自己的个性变得模式化。

有一次他去纽约的时候，买了一个真真正正的人的头盖骨放在桌子上，以表示抗议，因为学校只允许在桌子上摆放一件小摆设。另一次他想找《我的奋斗》（Mein Kampf）这本书。他把整个城市找了个遍，最后终于在 Port Authority 公共汽车站找到了这本书。不幸的是，他这种能引起别人兴趣的个性，在接下来的几个礼拜里面可不是我们想要的，我们两个都不想他成为我们的游骑兵搭档。

我绝对相信上帝的算盘比我们所有人的都大。签到之后，我们两个立刻归队到各自的排里和班里。而站在我身边的，不是别人，正是埃里克·沃纳。我可不想赢这场抽奖游戏，但是体重把我们两个排在了一起，我是班上块头第二大的人。我六英尺、190 磅，正好站在六英尺五英寸的埃里克后面，所以在游骑兵学院最开始的半个小时里，我们两个配对成了游骑兵搭档。这可不是个好兆头。

我避免与埃里克对视，觉得从一开始，自己就已经处于较弱的位置了。我的心情很郁闷，就像一幅黑色的油画，在一张恐惧的黑色背景上，泼溅上一些失望的色彩，我错过了建立一种特殊的游骑兵搭档关系的机会。不过，这种情绪没有持续很长时间，因为我意识到，做这幅画的人知道自己在做什么。

如果让我自己选择游骑兵搭档，我可能会错过一种非常

良好的关系。慢慢地，我们两个相处非常愉快，我可以对他大笑，可以冲他叫喊，也非常尊敬他，至今也从来没跟别人达到这种程度。我们互相给予了很大帮助，共渡难关，很难想像，如果没有他的帮助，我会不会通过学院的训练。

游骑兵搭档彼此提供支持，互相留意，当其中一个倒下时，另外一个会伸出援助之手。游骑兵系知道，尽管极度恐惧，但军人仍会留在战场上作战，原因就是他的朋友们仍在战壕中，在他左右。军人不想看到朋友受伤，也不想被朋友看扁。游骑兵学院里也是如此。那些无法言表的忠诚、友情与竞争，把我们紧紧捆绑在一起，其他任何经历都不会产生这种效果。

乏 味

满怀喜悦地从西点军校和步兵军官基础课程毕业后，我在1998年12月3号正式到游骑兵学院报到。那一天也是1998年陆海军竞赛的日子。全美人民对赛场上军校学生的表现给予了众多关注，与此形成鲜明对比的是，我们在一个二战时期的木头建筑物前，在一条脏兮兮的路上列队站了几个小时，除了一些家人和朋友，我们被整个世界遗忘了。

我和其他200名感到单调乏味的游骑兵崇拜者一起，列队等待接受第一次训示。我已经失去了耐心，想开始做点儿什么，什么都行。这么一动不动站在这里，太乏味了！这时，一名教官从建筑物里走了出来，身穿硬挺的丛林迷彩服，笔直地站在我们前面，他的肩膀上还佩戴着那小小的飘带。我将来就想和他一样，丝毫不差。我的心澎湃起来，期待他下达移动命令。

“陆军输给了海军”，他说。然后，他返身走了回去，身后留下紧闭的房门。

终于，又列队站了一个多小时之后，我们得到通知，卸下身上的物品，等待教官的第一次检查。我们把在家里捆好的包裹里面的东西，全都倒了出来，整齐摆列在一块雨布上。当一切准备就绪，一名教官从建筑物里出现了，检查我们的物品，告诉我们再把物品打包，然后居然又走回了大楼里面。我按照命令，重新打包，虽然不如在家里那么精细。接下来又恢复立正姿势，等待。我们就好像在参加某种游戏一样，一会又是一次例行检查，倒出物品、检查、打包、立正。几个小时，就这么反反复复折腾。我们列队休息或者立正，没有任何缘由。这撕碎了我脑海中对这个专业的、充满挑战的学院所描绘的图画。我知道，他们正在告诉那些想要放弃的人，现在可以立刻放弃，但是我才不认为，这种乏味的垃圾折腾是整个训练过程的一部分。

站在这么多游骑兵学员中间，时间也从手间静静流过，我重游了自己恐惧与忧虑的内心，感到一只脚已经踏进了鬼门关。我能通过这所学院的训练吗？身边的这些家伙，看起来似乎本来就属于这里。我是否符合标准呢？我想，也许这里的人，会有三分之二被淘汰下来。我们中的任何人都没经过测试呢——我们的知识、我们的毅力，还有我们的力量——但是，我们所有人都已准备投入战斗。我急切地期望测试的来临，盼望检验自己坚定信念的机会早日出现，这会超越以前我所经历过的一切。我感到了一种无言的挑战，我必须回答这个问题：自己能不能挺过去？能不能胜利完成游骑兵学院的训练？这也是每个人都在思考的问题。只有时间才能告诉我们答案，我已经迫不及待了！

老虎尾巴

到了第四天，即使不做任何训练，大家都已经疲惫不堪、肌肉衰竭。教官和学员上演了一出奇特的舞蹈剧——猫和老鼠。在做体操训练时，为长跑保存体力成了我们最为重要的考虑。于是，大家尽量使自己看上去是在卖力气，而实际上，却是在尽量减少体力支出。我们还得密切注视教官的行踪。他在队伍里来回巡视，就像等待撞击爆发的雷雨云。为了能够在游骑兵学院生存下来，我们只能懒散，并保持警惕。这让我们培养出一种第六感。大家可以感觉到教官在什么地方、他在朝哪边看。那天的一大早，我就知道遇上了麻烦。

一名教官偏偏就站在我旁边，像一名尽职尽责的工作搭档那样。“游骑兵，你的腰不够低！手要碰到脚趾头！”他命令道。

“我的姿势没错，你这个杂种！你知道的。”我想。不管肌肉是否已经衰竭，我都不能在这个家伙面前有一丝懒散。只要被他发现任何虚弱的迹象，他都会向我飞扑过来，就像秃鹰觅食动物尸体那样。不管什么原因，他盯上我了。我也没有任何地方可以隐藏。对于他的谩骂，我一点办法也没有。所以，我只能背过脸去，消极怠工。

“你以为我们学院，是他妈的什么学院？”他问道：“我们不会让懒鬼通过的。而我认为你就在偷懒！你最好以后卖力一点儿。”他说了一遍又一遍。然后，在体操训练结束时，他走到我身边说：“游骑兵，跑步之后过来见我。你叫什么名字？”

“游骑兵巴格利，军士。”我哇啦哇啦地说。我想：“噢，狗屎！我不需要这样。”

整个跑步的过程中，我都在担心，这个家伙到底要干什么。跑步结束后我们回到军营，准备解散去吃早餐。这时，那个教官走了出来，走到队列的前面。当时有几百人一排一排地站在那里。

“好吧，我要见一见游骑兵……布雷利。你在哪儿，布雷利？”他大声喊道，然后开始穿过一排一排的士兵。

布雷利？我知道他指的是我。整个体力训练过程中，我是惟一一个被他盯上的人。

大家看上去都一样：光秃秃的脑袋冒着热气，从潮湿的、肮脏的标准陆军迷彩服顶口伸出来，就像海龟站起来的样子。我打算冒次险，于是没动地方。他离我还有一段距离。即使他就从我面前走过去，我想他也认不出我来。

“我知道你在那儿，布雷利。你最好站出来，”他再次命令道。

我不清楚，埃里克或者班上的其他人是否知道我就是游骑兵布雷利，我也不知道教官到底是在找谁，但是我牢牢地站在那里。我想：“这个家伙会找到我，把我拉出去，然后他会杀了我。把我扔进散兵坑，然后让我散架。”

他找了几分钟，没找到我，最后说道：“布雷利，你今天逃过去了，但是你会让我逮着的。”他返回了办公室。我们解散去吃早餐，继续那天的训练。

那一刻让我非常紧张。我发誓一定是有种神圣的力量干预进来。我想：“上帝真的想让我成为一名游骑兵。”我并不是为自己没有站出去而感到骄傲。那时我进退两难，但是我知道自己必须要生存下来。做出那种决策，我是经过风险计

算的，就像在游骑兵学院面临的许多次类似的决策一样。

第二天，我们又进行体力训练。这一次比前一天的训练还要累，我祈祷自己不要再碰上那个教官。我知道自己有几分机会可以躲过教官，但是没有机会躲过上天更大的惩罚：五英里长跑。只有跑完长跑，我们才能够从城市周挺进达比营。我在长跑上从来也不擅长，而且也不喜欢这项运动。这次长跑，是我训练初期遇到的最大挑战。然而，我知道，如果能够成功地跑下来，我就向毕业迈进了一步。一周下来，我们缺少睡眠、食物，再加上繁重的体力训练，大家都已经相当筋疲力尽了。

“立定！”教官大声叫道，浅打水练习结束了。接下来的一个小时，是幅度很大的俯卧撑，同伴协助的仰卧起坐，还有在锯屑中的翻滚动作。脸朝上躺着，紧握的拳头放在屁股两侧，腿舒展开来，我把脚后跟尽可能往高伸，尽量达到六英寸高。我的胃里火烧火燎，就向有人往里面灌了开水一样。

“我没叫你休息，游骑兵！”我听到教官对我身后的那个学员喊道。

我的眼睛闭着，下巴收紧，但是需要把脚放下来待一秒钟。我的胃再也坚持不住了。肌肉得到了瞬间的放松，但也只是一瞬间，我又绷紧肌肉，以免引起教官的注意。我的膝盖弯曲起来，已经不受控制；我的头稍稍偏了一些，在两英寸深的木屑堆里。15 秒钟过去了，训练结束。

“士兵们，立——正！”命令终于传来，大家就像耙子立起来那样，从黑暗中爬起来，然后站直挺立。

接着，传来了我们等待的消息：“双数学员原地不动，向右集合。”我们站成更为紧凑的队形，为长跑做心理准备。

在游骑兵学院，一种似是而非的现象就是，一次地狱般训练的结束，标志着下一次训练的开始。不管怎样，大家还可以应付。不知是谁说过：生活的乐趣在于多种多样，这绝对是一个公理。甚至连多种多样的痛苦，都很有趣。我站在那里准备起跑，大腿无力，胃中空空。我只是在想，怎样跑完下一公里。把五公里的距离丢在了脑后。

我们转向，开始公路行军。我个子最高，因此走在我的游骑兵搭档的前面。跑步前的步行，让我们得到短暂的放松。但是就像六发式左轮手枪，弹膛总要旋转过去的。很快，就轮到我们跑步了。

“双倍速……前进!”那个喊口号的人对我们喊道。我们开始慢跑。

我的大腿很乏，非常乏。每一步，都要挣扎着用大腿的力气把脚送到前方。最初 100 米，我还能够跟上队伍的节奏。在跑步时，我总是要判断一下，更应该注意身体的哪个部位，是呼吸还是肌肉。今天，是肌肉。就像用橡皮筋绑了太久，我腿上的肌肉轮廓分明，绷得紧紧的。

我跑在埃里克前面，脚步沉重。到了三公里的标志点，我到了极限，我想，再也跑不动了。双腿已经变得像橡胶那样强韧，呼吸已经上气不接下气了。这时，我听到埃里克在后面的动静。他脚步均匀，呼吸平稳，我想：“如果他能跑下来，那么我也能。我不能让他打败我。我得让他成为我的动力。”我这样想着：“只要他还能坚持，我就能。”

用这种方式转移注意力，让我能够坚持下来，跑完了全程。事实上，我的体力并没有什么变化：脚步还是那样沉重，还是用那个肺呼吸；但是我的注意力却有所改变。我脑中所想的，不再是疲惫，而是埃里克和竞争。跑步结束后，

我们都快累死了。我对埃里克说："我得谢谢你，能够那样赶着我跑。"

他说："噢？我看到你跑在我前面，跑得那么有力。如果你能做到，那我也能做到。"

我说："你一定是在开玩笑吧？我听到你在我身后，那是我的动力，我必须赶着自己向前。"

就是那一次，更加让我相信游骑兵搭档的真正意义。我们的队伍由此形成；而这种领导与被领导的角色转换，让我们的队伍运转。是他，在我疲惫不堪的时候，把我拉向前方；而当他情况糟糕时，是我，把他拉向前方。我们就像两只老虎，追逐着对方的尾巴；向前跑啊跑，不让对方捉住。

全力以赴

每隔一段时间，我们就有一天要巡逻两次。很有可能第一次巡逻结束时，已经是半夜十一点半左右，那么我们就必须快速计划，火速抵达目标地。那时，我们最不愿意发生的，最为担心的事情，就是被任命为巡逻队队长，负责当晚的第二次巡逻。大家都清楚，第一次巡逻已经让每个人都极度疲乏了，那么这第二次，自己很有可能得个不及格。

还有两天，山地训练阶段就告一段落。前一天的夜晚，严寒刺骨。我们都等着，看谁会被任命为第二次巡逻的队长。在丛林深处，我躺在背包上，心中估量着我被选为巡逻队队长的可能性。上一次当巡逻队队长已经是好几天前的事情了，但是我完成得不错，而且有很多家伙都比我更需要合格的成绩。但是，教官打断了我的乐观猜测："游骑兵巴格利，接下来的巡逻队长由你来当。把你的屁股抬起来！"一

个教官喊道。

我的心猛地一沉。我是说，能够感觉到它撞击了一下我的胃，让下面的大肠产生一种很恐怖的感觉。现在我要面对的不仅仅是自己的疲倦了。每个人——从负责军队侧翼安全的几个家伙，哦，我们猜他们会睡着，到每个班的班长，那几个要帮着巡逻队长助理作计划的人——都昏昏欲睡了，这就像新郎官在婚礼上宣读誓约时，睡着了一样。我知道这一次阻力很大，因为等我们做完计划准备前进时，情况就比刚才还会糟糕。

短暂的安顿非常危险，因为只要有一两分钟没有走路，大家就会感觉到困乏。有一次教官喊停的时候，我就看到一个家伙还在往前走。他拖着步枪，机械地把一只脚放到另一只脚的前面。他没有立定，还在不连贯地前进。我们都已疲倦至极，脑袋根本无法思考。如果靠着一个着火的蚁丘能让我们睡上半个小时，而不被打扰，那么大家宁可这么干。我也是。

如果一个人已经累到那种程度，那么他就像一个开关。疲倦，会让他不经过思考，就把开关拨到“关”的这一边。你的大脑必须克服负担，找到一个足够充分的理由，再把开关拨到“开”的位置。这是一场没人愿意获胜的摔跤比赛。作为巡逻队队长，我有足够的动力保持清醒，但是队伍里的其他人，在那个夜晚却没有足够的动力把开关打开，因此，不管是躺着、跪着还是站着，他们都会打瞌睡。

如果事情没有转机的话，我将会失败，这让我很担心。我必须做出重大决策，做出一点激进的举动。我能想到的，就只有屡试不爽的训斥。巡逻暂停，我让队伍移向左侧，单膝着地，跪在地上。在黑暗的丛林中，我立在那，放声大喊：

“听从我的口令!”

我对着队伍吼道:“我个人是否合格,没有关系。但是,我们现在是在游骑兵学院,我们将要成为游骑兵。我们要接受这个目标,要完成这个目标。我们要成功,因为我们是游骑兵!”

如果你仔细听,你会联想到电影《巴顿将军》里面的镜头。你能听到国歌在我身后温柔地响起,你能看到巨大的美国国旗飘扬在空中。我没有征求教官的意见,也没有思考这样做的消极效果。我或者要把这台钻塔启动,或者把它推下悬崖。不管以怎样的方式,我都要让队伍前进。

埃里克摇了摇头,教官在我身后,默不作声。他坐在那儿,看着我,肯定在想:“这个家伙到底想干什么?”

经过长篇激烈的演说,我们的队伍又回到战术训练,开始攻击,然后向巡逻基地进发。太阳快要升起的时候,我们抵达了基地。在那里我们换了一名教官,显然,那个晚上我们就别想睡觉了。

一些家伙靠近我,说:“干的好,游骑兵。带领得不错!”很确定,那次巡逻我合格了。即使那天我说了:“听从我的口令!”教官还是非常赞赏我的动机和结果。我很清楚,如果那天我没有那么做,就不可能获得合格。

那个晚上对我走入社会之后的决策,也很有帮助。在我从军事领域走出来之后,第一份工作就对我提出了挑战,那些医学专业术语很难掌握。医疗器械销售人员的工作,与部队里面的工作可差远了。我的销售经理是一个特别圆滑的人,看上去就像搞销售的,但是我却不是,那不是我的风格。那段时间真的很痛苦,但是我最后对自己说:“听着。如果你想成功,那么你必须坚持自己的原则,自己的领导风

格。你什么都没有，也就没有什么放不下的。如果你失败了，原因也应该是你想要做你自己，而不是你要成为别人。”从那天开始，我在销售领域运用我自己的原则，取得了极大的成功。而整件事情的转机很简单，就是我面对自己，对自己坦诚。“我已经没有什么可以失去的了。我必须全力以赴。除此之外，我别无选择。”如果学习老板的作风，我肯定会失败。我选择了另外一条道路，那条适合我自己的道路，并最终取得了成功。

拥　抱

几个小时之后，醒过来的时候，我们发现居然抱在了一起。埃里克的手臂，就像大猩猩的那样，伸过来抱住我，把我紧紧地贴在他的胃部，躲在防雨布下。我不暖和，但是也不冷。在这般冰冷的丛林中，像夫妇那样睡觉是一种必须，特别是两个人都饥饿难耐，没有足够的食物来产生热量的时候，只有这样才能保持体温。两个人颤抖着在地上睡一夜，紧紧拥抱，是世界上最值得争论的事情，也值得你回忆一生。

雄　狮

我们从巡逻基地起身，为下一步行动做准备活动。佛罗里达的太阳躲在树木后面，向西方沉去，在空气中洒满暮色。看起来这种训练我们已经做过几百次了，而且每次都在同一预定时间，我的心中就开始充满各种感觉，那是眼中的事物无法提供的感觉。我又听到了那首歌——《雄狮今晚沉

睡》，也就是大家熟悉的《The Weema Way》。每个夜晚，这首歌曲都要在我脑中唱几个小时。就在开始新的巡逻之前，我对埃里克说："我的心里有一首歌。每个夜晚我们巡逻时，我都会想起它。"

还没等我问他是否也会有这种感觉，他对着我喊道："上帝啊！你甚至不用告诉我歌名。我绝对知道你说的是哪一首！"

我不知道每个夜晚我们是否心有灵犀，但是他和我，我们两个人都在脑中唱着同一首歌。没过一会儿，我们又开始巡逻，走进安静的丛林。那首《The Weema Way》再次在我们的脑中回荡。

我曾经想要放弃

那是几次长途巡逻之后，我不仅疲倦，而且更加饥肠辘辘；但是，真正超过我所能承受的极限的，是寒冷——我再也不能进入河水中了！河水冰凉刺骨，简直让我苦不堪言。而今晚的巡逻中，我们又被安排了一次过河。这些天，我每天都冻得哆哆嗦嗦。我又回想起走进冰冷的水中，扯着绳索过河的情景。多少次，我们甚至都没有在另一岸停下来，换下我们的湿衣服。我们又一次起身，开始行军了。我不想今晚再一次被冻住。

所有这些年体力和精神上的准备活动，我都挺过来了，但是，就在那时，我宁愿把一切都抛弃！我回想起这之前，所有那些艰难的挑战，但是，我还是坚持对自己说："我不要照做了。如果这次我们又要过河，我将选择放弃——我不能再这样做。"

在整个一月份的森林行动中，我都告诉自己打算放弃了。现在，尽管我没有对任何其他人讲过，但是我已经默默地决定：我已经承受得够多的了。我不知道是否还有其他人也这样想。我们从不会对别人谈论起要放弃的想法。

我们来到河水面前。这条河阻断了我们巡逻的道路。已经到了决定的时刻。我向右侧走了一点，弯下膝盖。把我的M16步枪放在膝盖上，枪口瞄准森林——正如我已经重复了一千次那样。我感到舒服，我讨厌放弃的想法。作为一名战士，像例行公事那样寻找敌人，或者更加高尚一些的想法：追求游骑兵飘带，这些都已经在我脑中形成定势，但是，我已经来到了我的极限。我的内心正在进行一场斗争。但是，这场斗争中，成为游骑兵的动机以及外界激励，都没有占得上风；它们无法抹平寒冷在我皮肤上刺痛的感觉；也不能让我忘掉胃部的饥饿。

在黑暗中凝视，我看到了自己的这些想法，也看到了接下来的几天将会发生的事情。我可以睡上一整晚，家人的温暖也在等着我。我已经开始为自己寻找借口。这是我在营地的最后一个夜晚了，我想。我前面的学员走到我身边，低声说："六。"

"我们他妈的到底为什么要报数?"我很奇怪。一种自然的条件反射，让我站起身，朝着跪在我身边的那个家伙走了三步："七。"

他抓住了我的胳膊。"我们他妈的到底为什么要报数?"他问道。

我在黑暗中耸了一下肩膀，说："不知道。"然后回到我的位置，突然间，那种想要放弃的想法不见了。数目很快传了回来。没过几分钟，就有口信传来："我们将绕着河走。

教官说，河水太冷，无法穿行。”

那是我在整个训练过程中，情绪最为低落的一次。当时我已下定决心，不管怎样，我都不再继续前进了。不过，我从过河那种忧虑中解脱了，在半途中错过了那次必应的挑战，而且又一次测试了自己的转折点。我想我肯定不会放弃的。尽管我几乎总是想到放弃，但是那一次，是我最为接近临界点的一次。

上帝从我的角度出发，对这次巡逻进行了干预，那个夜晚，他也了解有很多人和我一样，产生了放弃的念头。我们绕过了河流，继续行军。我又恢复精神。我想：“上帝真的想让我成为一名游骑兵。”

异想天开

在我们班，经历了这么多的共同奋斗和行动之后，学员彼此之间都建立了信任。我们知道作为一个班级，我们在彼此心目中都赢得了重要的地位。游骑兵巴里，来自第二游骑兵军营的一等兵，是我们班的重要成员。在这六个星期里面，他对别的事情都闭口不谈，惟独对飞往犹他州杜格威试验基地的训练情有独钟，一提起来就兴奋异常：“是啊，我碰巧遇到一年前游骑兵班上的搭档，他正好飞到杜格威出差。他们的机舱内有女乘务员，想喝多少可乐和雪碧都可以，想吃多少花生和脆饼干就吃多少。他说那些食物多得可怕。”

我们真想把他打出去。我们正处于半饥饿的状态下，最不愿意听到的谈论就是食物，而他张嘴闭嘴全都是食物！

巴里接下来还是滔滔不绝地谈论着，这让我们把民航飞

行想成了一个小小的奖励，想成了一个中间目标。那一天终于来到了，尽管我们谁都不像游骑兵巴里那样兴奋不已，但是都很盼望这次空中假期。

在班宁堡机场，我们班为一个小组，坐在飞机棚里。混凝土台阶上，挤满了以丛林装束伪装的士兵还有武器。我们班大部分由少尉和游骑兵军营的战士组成，坐在敞开的门口处。机场的马达散发出来的臭气，与脏兮兮的游骑兵散发出来的发霉味儿混在一起，充满了飞机棚。在我们开着玩笑擦拭武器时，油乎乎的双手也散发出难闻的味道。虽然这些气味交织在一起极其难闻，我们却情绪高涨。这是我们的最后一个训练阶段，也是最后的挑战。从迸发出的大笑声中，你就能够感受到那种情绪。笑声时常从飞机棚内的各个小组中间传出来。巴里把头从步枪上抬起来，说："飞机进机场了。"

巴里说对了，伴随着响铃声，他期待已久的民航飞机终于来到了。我们听到远处的咆哮声，很快，我们就看到了它们，一组 C－141 飞机正在着陆。我知道巴里一定很失望，但是他仍然凭着真正的游骑兵精神——执著与理性，坚持自己的观点："不，我们不会跳伞。天太冷了！"

他的全部前提就是，太冷了，不能跳伞。如果气温在冰点以下，我们就不用跳伞，因为规章规定，在跳伞期间我们不能戴手套。但是在那样的环境下，不戴手套，我们的双手就会冻僵。他已经应用这种逻辑帮助大家度过了六个星期。我们没有乘坐民航飞机，而是乘坐 C－141，巴里找到了一个台阶，因为他可以许诺我们，不用跳伞。"最起码我们可以好好歇歇，不用担心在跳伞中受伤。"我们想。然后，我们上了飞机，教官给大家分发降落伞。

“他们只是在捉弄我们。我们不能跳伞。太冷了。”巴里坚持着，一直坚持着，即便是我们已经开始了中途的装备。

我真愿意相信他所说的，即使是拿着自己的降落伞坐在那里的时候：“外面很冷，”我想：“也许他们在和我们开玩笑。”我感到很舒服，头朝后面仰着，闭着眼睛，感觉飞机的摇摇晃晃。“我们走着瞧吧。”

命令下来了，让我们起立，挂钩。这对于教官和大多数学院来讲，都已经习以为常，没有人在脑海中产生过一点点别的想法。巴里还是不愿意接受现实：“他们在捉弄我们。太冷了。我听过天气预报。”他一边说，一边站到我旁边，脸上还露出一丝笑容。

绿灯亮了，彻底粉碎了巴里的美梦。游骑兵们开始消失在面前的舱门外，而那些沉醉于巴里描述的美梦的学院，都盯着他，眼中燃烧着熊熊的火焰。我们的眼神十分有趣——就想在他的胳膊上扎几针，而不是打他一拳。

我们都觉得，巴里能够成为一名优秀的排长。他做事积极，充满了活力与能量，并且，他总是付出百分之百的努力。尽管他描述的飞行，是异想天开，但是他的故事把我们带到了另一个世界，这个美梦让我们上了更高的一个台阶。

重新来过

总是会有一种激发因素，促使我们攀向更高的台阶。正是达隆尼加的蓝莓薄烤饼，使我们通过了达比营的训练阶段，接下来是佛罗里达的一组直升机，被我们异想天开地假设成飞往杜格威的民航客机。这些画面就是一种激发因素，促使我们向前看，不管今天多么糟糕，都要超越它。

在佛罗里达的一天夜里，我们比往常更需要这种激发因素。班级由于屡犯错误，上演了一场痛苦的悲剧。我们没有得到玫瑰，而是收获了“累累伤痕”。作为武器排，我们负责搬运 M60 机关枪及弹药，装备非常沉重。大家乘坐 Zodiac 小船顺流而下，在海滨线登陆。卸载装备后，每个人都成了泥球。河水非常浅，所以这里还称不上是沼泽，只能说是齐着膝盖的泥浆。四周没有路，每一步都要踏进粘乎乎的泥浆里，深一脚，浅一脚，几乎让我们失去平衡。每一次把后面的一只脚从泥浆中拔出来时，就意味着前面的那只脚要承担更大的重力。于是，你的脚就会更深地滑进泥里。这让我们不得不抓住树干或者树枝，以保持平衡、减轻重力。

不管在什么环境中，总有一些人要比其他人多付出一些。通常，我的游骑兵搭档和我负责搬运 M60 机关枪、三脚架以及弹药。我一个人搬不动那些弹药，所以班里一个学员自愿帮我分担 3 部分的重量。不知怎么回事，在巡逻途中，他的弹药盒坏掉了。手柄和盒盖脱落，所以他得抱着它，就像抱着一个足球一样。保持这种姿势在泥浆中走路，就像抛苹果一样，不能把手从弹药盒上拿开，以免弹药丢失。所以他每一步都很吃力，得用膝盖支撑着弹药盒，还要用肩膀顶开挡路的树枝。他就像在泥浆里，以慢动作播放一组跑步镜头，树木成了他的敌人。

我能听见他问：“巴格利在哪儿？巴格利在哪儿？”就好像我能够帮助他似的。我确实在那儿，但是我们都身陷同样的困境。我不能再增加搬运量了。没有人能。我所能做的，就是摇摇头，笑一笑。

我想：“他想要干什么？把弹药盒给我，放到机关枪顶上？”

听到教官对他说："你最好安静点儿，游骑兵！"埃里克和我都笑了起来。

过了一会儿，我们又听到弹药盒发出的叮当声——他又摔倒了。"巴格利！"他怒吼道："巴格利在哪儿？"

在那种条件下，走上几个小时，没有尽头——很难说明那种条件是多么的艰苦。大家都把时间和舒适贡献给游骑兵学院了，只要他们需要。"我整天都在游骑兵学院"成了我们的口头禅。如果有人威胁要惩罚我们，我们会说："他们要对我们怎样？给我剃头，然后送我去游骑兵学院？"情况已经变得不能再糟了。

正如往常一样，我的兄弟跟着队伍，把弹药盒一直搬到了目标集合点。

到了目标集合点，我们就开始攻击。用我们脏兮兮的武器和弹药，能射多少子弹就射多少子弹。通常，这是疯狂射击的时间，机关枪、手榴弹和远处的滚滚浓烟，就像是丛林中藏着发生故障的闪光灯。之后，大家集合，返回集合点。朝着几十公里外的下一个巡逻基地进发之前，我们先报了一下人数。

数字一个接一个地传过去，每名游骑兵在前一人的数字上面加一，然后传递给队伍中的下一名游骑兵。最后总数被返报上来。这种场景在游骑兵学院已经重复过太多次。丢了一个人！他与大部队分开了，独自一个人坐在丛林中间，很有可能是睡着了。

"谁他妈的不见了？再报一次数！"教官命令道。

数字又被传过去，又传回来。"狗屎！"我想："肯定还是那个数。哪个哑巴被我们丢掉了？"

"你们这群游骑兵，他妈的什么都不是！又有一个人掉

队！幸好我不和你们一伙儿。”教官这样说道：“找出掉队的人，不然你们全部不合格。”

大家咕哝咕哝着，直到教官说每个人都要不合格。一开始，我们想把他隐瞒起来，不想说出他的名字。但是已经是午夜时分了，我们也已筋疲力尽。而他却掉队，几个小时都不能自己醒过来。我们不得不去找他。大家喊着：“洛克莱尔！把你的屁股叫起来！”我们一次又一次地呼唤睡着的兄弟。

“我们怎么能把他忘在那儿？攻击过程中的机关枪声、模拟器爆炸声还有手榴弹的烟雾，难道都不能把他吵醒？”我很奇怪。

大约过了五分钟，游骑兵洛克莱尔疾跑下山，停在我们面前，喘着气、说着道歉的话，很尴尬。那时没有什么好说的，不管是对巡逻队，还是对洛克莱尔。现在他又和队伍在一起了，我们开始行军。没有时间安抚大家的情绪，也没有时间说话。他插进队伍，我们在黑夜里挺进。接下来的三个小时，一片漆黑，只是有一只猫的眼睛闪出过一点亮光。那只猫眼，也可能是我想像出来的。直到我们差不多赶到了巡逻基地，才看到一小堆火发出的光亮。教官已经通过无线电下达了简令，为我们的抵达做好准备。

教官非常气愤，又在数落我们这次任务的失败。我们可没把他的愤怒当回事儿，早已经习以为常了。我们双眼空洞、表情呆滞，完美地扮演着游骑兵的角色。大家围着火堆站立。教官发话时，我们都盯着火焰发呆。不知道当时是几点钟了，通常应该是凌晨2点到凌晨3点之间。就像拔掉插头就会熄灯一样，把游骑兵们带到火堆前，就等于是让他们睡觉。一个家伙坐了下去，背包都差一点掉下来。

教官喊道："如果你们这群家伙中，哪个又睡着了，我们就把这次的任务重新来过！"

教官声音刚落，我们就听到一个家伙身体和装备落地的声音。这标志着我们第二次执行任务的开始。那个家伙，背好背包站起来。迷迷糊糊地，又睡着了，又倒下了！这就像你竖起一把大锤子，然后看着它慢慢倒下一样。教官尖声命令道："装备！游骑兵！我们重新来过！"

我们又回到山地，重复了一遍整个任务过程。

拒绝弱者的哲学，被教官演绎得很好。这一点，并不是说我们第二次要把任务执行得更好——事实上，我们没有；而是从这次"重新来过"的事件中，我们吸取到了经验。我们可以走得更远，远得超乎我们的想像。站在火堆旁边时，我们又冷、又疲惫、又饿，都期待着任务完成后好好睡上几个小时。没有任何外界力量能够推动队伍，除了自我推动力。我的意思是，游骑兵学院并不是想把我们训练成为更好的游骑兵学员，而是要让我们在走出校门后，成为更好的游骑兵，更出色的领导者。在未来的队伍里，我们这些人都将要运用自我激励和自我了解的手段，帮助他人和我们的队伍，达到超越他们想像的高度。因为，这一点在游骑兵学员痛苦的经历中已经得到过证明。那种超越想像的极限，甚至更高的极限，都可以达到。

我发现，总是有什么东西在等着自己。当我到达某一点，理智告诉我，已经无法向前的时候，总是有什么东西在等着我。或者是一个朋友帮了我一把，或者是碰上好运气，总是会有理由，让我继续向前。我总是能够跟上队伍，前进，再前进。发现自己竟然能走那么远，还保持正常，真是令人惊异。我认识到合作的力量。对我来讲，这是游骑兵学

院的精髓。我学会了怎样让队伍帮助你，作为个体取得成功；也学会了怎样作为个体，帮助你的队伍取得成功。我想，我们班上的所有弟兄，不论什么时候被分配到领导岗位，他们都会成为非常优秀的领导，因为他们清楚合作的力量，清楚队伍的力量。

尽管那天夜里，我们不得不接受非常痛苦的一课，而且游骑兵洛克莱尔是造成这堂课的罪魁祸首，但是，他仍然是我们班的重要成员。我们对于那次的痛苦遭遇，着实开了几次玩笑。但是，那堂课是属于整个队伍的。不论是作为巡逻队长、班长，还是仅仅安静地跟着队伍前进，我们10个人都承担了自己的责任，并付出了百分之百的努力。

在“前线”上展示自己

我从游骑兵学院学到的一个经验就是：如果你炫耀卖弄，人们就会看穿你。换句话说，哪些人是真正的游骑兵，哪些人支持你，也很容易看出来。在我们班，曾经有一个家伙，人人都讨厌他，因为他就像聚光灯，总是吸引大家的注意力。如果他是巡逻队长，就会大声喊：“你们最好都保持清醒，游骑兵!”但是换成别人当队长时，他总是那个睡觉的人。我们的“聚光灯”游骑兵已经被劝退（在班内学员间打分时，分数最低）三次了。我们也把他劝退了。事实上，他在山区训练时加入我们班，最后在杜格威时被我们劝退掉。除了佛罗里达，每个训练阶段他都进行了两次。如果你想逃脱责任，你就会付出更多。

在游骑兵学院，我们从实践中认识到，你要起带头作用。你必须亲身经历，付出汗水，与你的士兵同甘共苦。当

他们了解到了你的诚恳，知道你在全力以赴，就会支持你。那些基本的领导力准则都很简单，但是一旦付诸实践，你就需要用真心来演绎这些领导原则。无论你是陆军排长，还是在非军事领域工作，你都要全心全意。

在社会上，我看到过许多不诚恳的例子。那些虚情假意的人，总有一天，会露出马脚。就像在游骑兵学院一样，社会上也有“聚光灯”这样的人，最终，他们都会被劝退。如果你做事情不是发自真心，人们总有一天会看出来。

听从你的价值观和信仰，这会让生活变得简单轻松。总有一天，你要面对自己的内心。如果你对自己都不够真诚，那么，从长远考虑，你将不会成功。那个丛林中度过的夜晚，每个人都睡着了，我没有别的选择，只能放弃自己的睡眠。我的座右铭是：“勇敢者才能取胜!”这是英国空军特种部队（SAS）的名言。它的含义是，有时你必须在“前线”展露自己，必须真实而不是理想主义。你的谎言，所能维持的时间是有限的。

当我在销售领域拼命奋斗时，有时要站起来对自己说：“我要按照自己的方法做事，我就是我自己，不是别人。”如果说我能够在销售领域获得成功，那么靠的就是我的个性，我的性格。我会看着别人的眼睛，说：“博士，这是我可以为您做的，”接着为他展示。从长远看来，我的成功，靠的不是请人家吃午餐，或者为他们讲几个好玩的笑话。

我的战略开始奏效，没过多久，我从竞争对手那里夺走了大量的份额。三四个月以来，事情进展得非常顺利。直到有一天，会计叫我过去，对我说：“你竞争方的销售代表与我个人关系非常好，他在这一领域被打败了。我想我欠他一份人情。所以，我想把他的份额返还给他。”

我说："博士，我对你的想法表示尊敬。但是四个月前，是你给了我这样的机会，我照你说的去做，并且做得很好。"

他表示同意。

我接着说："我做得超过了你的想像，为什么你就不欠我一份人情？由于我是从西点军校毕业的，忠诚就是一切。所以，我对你给他的忠诚，表示尊敬。但是你也给了我你的信任。我没有辜负它。你也应该对我表示出忠诚。"

他站在了我这边。是亲切的握手、对视的双眼与坦诚的谈话，保住了他的生意。这仿佛又回到了丛林中的那个夜晚。那一刻，除了搬运装备，就是搬运装备。德克斯·唐纳总是说"你们不需要喜欢它。你们需要爱上它。"你需要爱上你正在做的事情，并取得成功。

极　限

游骑兵学院的经历，是我衡量生命中其他事情的尺度。我可以把游骑兵学院的经历作为参考标准，帮助自己度过生命中的困难时期。每一个倒霉的日子，我都会回想起游骑兵学院的生活，对自己说：："比这更糟糕的日子我都走过来了。再饿、再冷、再累，我都不怕。我达到过更高的极限。"无论何时，只要我的生意回到盈亏平衡点时，就是糟糕的一天。"我的情况就是这样，我活过来了，还经历了更加艰难的考验。如果失败了，我知道自己有能力从失败的地方爬起来，重新开始。"

游骑兵巴格利之路

毋庸置疑，本书所建议的做法，对你们大多数人而言，都意味着进行一种较大的调整。朗斯·巴格利的观点是，在你真正能够领导别人之前，首先要做到对自己诚实。在生活中，你越是靠近自己的原则，越是靠近自己真正的动机和情感，你所面临的自我冲突和压力就会越小，能够获得的成功也就因此而越多。在工作环境中，如果你只是遵循老板、指令和责任的基本框架，那么你就失去了动能，就只是在每个早晨走进办公室而已，最好你能做些改变。我并不是说要你过度疲劳追求成就，不过整本书都表明了，紧张劳累是成就固有的伴随物。我强调的是，如果你的公司想朝东走，而你却感到西行的热情，那么你就往西走，或者让你的公司往西走。可别让我们看到你又选择朝东的方向，这个时候，往西走可就变得更加困难了。

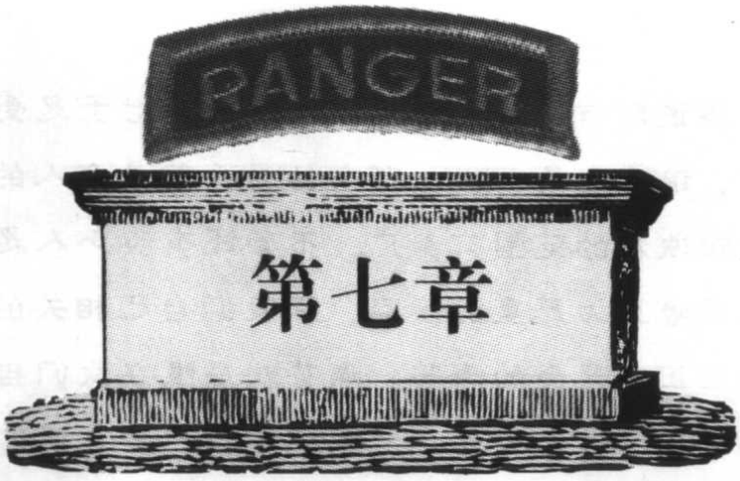
在某些关头，你必须扪心自问："我必须放弃的是什么?"你必须要调动体内所有的雄性激素，把体内的所有光线打开，用肺部所有的气体对自己喊："你必须自动地冲向胜利，要不然我就踢你屁股，直到你动弹为止!"无论身处何种形势，无论有谁需要，你都可以对自己、对你的团队如此喊叫。拓展一下，即使你感觉已经按照自己的原则生活了，作为一名领导者，你还必须能够识别出团队中的哪位成员在背其心而行事，必须帮助他们完成艰难的调整。

游骑兵巴格利的故事，能够非常透彻地阐释出，伙伴团队怎样保证共同取得成就。一种非常亲密的朋友之情或者战友之情，在双方共同通往胜利的路途上，所激发的能量就存

在于领导力这个奥秘。看一看你的周围，就会发现这是千真万确的事情。在这本书里，你会听到很多故事，正是伙伴的意见与支持，才让战士们面对飞射的子弹而从容不迫。

一种亲密关系不仅可以提供自动的尽职力量，还能够让每个人都超越自己所知的极限。最后，我们想告诉你，要用“没有借口”和“自知自省”的哲学谆谆劝导你的组织，而不是仅仅在墙上贴几张鼓动性的海报。伙伴与友情更能够让那些原则变成现实。

游骑兵巴格利的搭档是埃里克·沃纳，下面你会很幸运地读到沃纳的故事。他通过自己的经历，更深入地探讨了责任这个问题，并且为你提供了另外一个独特的视角，帮助你成为一名更为出色的领导者。



第七章

无　私

埃里克·沃纳

据说所有的政治都是本土化的。对于忍受痛苦而言，道理也是一样。所有的忍受都是个人的。不管灾难波及的范围有多广，不管还有多少人忍受着同样或者更为严重的疾病，跟我们自己相关的，就是自己正在忍受的痛苦。痛苦就局限在我们自己的身体之内，挥之不去，令我们惶惶不安。我们的注意力只可极为短暂地猛扯到外界环境中，因为思想的家园存在于体内。

埃里克·沃纳在训练过程中体会到，游骑兵学院要求他为了自己和团队的成功，必须忽视自己的痛苦。领导者们知道，应该把对自己的关注放在一边，这样才能克服人类的天性，并集中精力解决自身之外的问题。每个游骑兵彼此依靠，就强化为一种无私，并训练他们首先考虑队伍的利益。无私是一名优秀领导者必备的品质。仔细观察一个无私的人，你就会理解的。

你是否正在为你的团队建设牺牲自己的利益呢？或者别人是否正在为帮助你而牺牲他们的自身利益呢？

它意味着什么

我是步兵兵种，所以从步兵军官基础课程（IOBC）毕业后，自然而然地就要进入游骑兵学院，这就好比火腿蛋一样，两件东西无法分割。我别无选择。然而不管怎样，我是

愿意进入那里的。从西点军校进入陆军部队后，我对游骑兵学院的一切都充满着渴望，我要学会能够学到的全部知识，我要把书本上的知识付诸实践、用于实地野外训练——此外，我还能够获得游骑兵飘带。游骑兵飘带就等于高级俱乐部的象征。一看到它，你就会对佩戴者油然产生一种敬佩之情。你知道他们通过了不同寻常的挑战，而且富有学识。他们都是精英。

有一个很好的例子可以说明游骑兵飘带的意义。六个月前，我从游骑兵学院毕业之后，来到空袭学院。经历了游骑兵学院的种种磨砺之后，这里相对来说要简单许多。但是，有一项训练还是颇有挑战，那就是 12 英里公路行军。事实上，与其说是行军，不如说是跑步，而且还要背上军包。整个行军过程中，我跑 50 码，走 50 码；再跑 50 码，走 50 码。有三个二等兵一直跟着我。我不停地回头看，总是会看到他们三个孩子在我身后。我并不是想甩掉他们，只是想完成训练。很奇怪，他们就是跟着我。我跑，他们也跟着跑；我走，他们也跟着走，就好像有一根看不见的绳子把他们和我连在了一起。

冲过终点线，我来到路边，把军包砰地一声丢在地上，弯下腰，把双手放在膝盖上，准备喘口气儿。这时，其中一个孩子走到我身边，说："长官，我想谢谢您。因为你，我才能够坚持下来。"他有点激动，脸蛋红扑扑的，一看就是刚刚从高中毕业；他的眼神中透露出一种取得重大成就之后的骄傲。

"嘿，让我先喘口气，再说话，"我想。他的话语让我感到莫名其妙。我说："你在说什么？整个行军过程中，我根本就没有和你说过话。"

他解释道："不，我看到你是一名游骑兵，我猜你知道该怎样行军。你给了我动力，让我得以坚持下来。"

我不想告诉他："哎呀，那有什么呀。采用这种跑跑停停的方法，不过是我想要保存一部分体力而已。这不是一个秘密，只是游骑兵的公路行军技巧。"当他提到我是一名游骑兵时，我终于明白过来，回答说："噢，是的。是的，你说得对。对极了，朋友！"

我终于理解，游骑兵飘带对人们——也包括我自己——意味着什么。它象征着知识、勇气与毅力。无形中，它让你对佩戴者的行动产生信赖；仅凭这种信赖，就能激励人们去完成那些普通人无法完成的任务。也许那个孩子是正确的。专业的技巧并不重要，重要的是作为一名游骑兵，我知道无论行军多么困难，都要去完成。不论什么技巧，只要能够帮助那些家伙获得成功，谁会在乎你用的是哪一种？那个年轻人谢过了我这个碰巧遇到的老师，感到很高兴，再一次小跑着奔向他的朋友们了。我也很高兴，因为我更加深入地理解了"游骑兵"的意义。

放　松

在步兵军官基础课上，我听说了各种各样关于游骑兵学院的恐怖故事，特别是描述冬季训练的。因此，在入学时间到来之前，我就提前开始准备。我设法得到了两张清单，上面列举了参加游骑兵学院的必备装备。其中一张清单，据说是来自游骑兵学院的毕业生；而另一张则来自"游骑兵里克斯店"——一家供应店。这两张清单上列出了所有你需要购买的装备——如果你想要从游骑兵学院生存下来的话。为了

做好最基本的准备，我花了800美元，从游骑兵里克斯店购买了大量的装备。

我买了几件由新式面料制成的衣服，像聚丙烯或者微纤维等料子的，据说效果很神奇。我期待着它们能够魔法般地阻挡风雨，让我保持干燥和温暖。尽管它们价值不菲，但是一定物有所值！我就像是在为闪光信号灯购买适配器，以便自己可以向带着夜视仪（NOD）的人发出信号，而不被肉眼看到光线。“我真的需要这个，”我想。为了收集、采购这些“必备”的装备，我大约花了一个月的时间，但是我总是觉得还有一样东西需要购买。

在佐治亚州的哥伦布，我们有五名中尉共同生活在一个房子里。大家要一起加入游骑兵学院。于是我们一起做准备，就像小松鼠，为冬季的到来囤积食物。通常，我的一个室友会走进我的房间，给我看他新添的装备，我就会问他：“那是什么?”

他会说：“嘿，你最好也添一个。它能让你保暖。”我就会想：“该死，我一定要买一个。”

当我们真的起身去游骑兵学院时，那些垃圾装备我只带去了一半儿。而当训练真的开始时，我才意识到，那些垃圾装备，我一点儿也用不上。不过，购买这些装备，确实让我感觉好一些。我想我很主动，而且，这样做确实让我减轻了在游骑兵学院的痛苦感觉。因此，从某种意义上说，还是物有所值，就像当初我准备去西点军校一样。尽管我什么也做不了，但是我知道前进的道路上会有阴霾和障碍，也许，购买耳塞会让我感觉更好一些。

不公平的战争

报到之后，我们就上演了《圣经故事》里面大卫与歌利亚的第二部分，妈的，真希望我不是歌利亚。我有六英尺五英寸高，长得还很结实；而大卫，我们的教官，一定是身高五英尺三英寸，浸湿后才有100磅重。刚刚开始训练，他就把我叫了出来，坦率地对我说："我不喜欢你，我不会让你通过的。"原话就是这样。

我没有问为什么。

他总是会找到我，然后训我一顿，仅此而已。他会走到我身边，说："你不够积极"或者"你的表情看上去很愚蠢。"然后，命令我做后踢和抬腿动作，好把我累趴下。就在我做完之后，他还要给我一个大减分。在训练的第一周内，我已经得了两个大减分和两个小减分，这全都要归功于这个家伙和他的密友——另一个矮个子的家伙。他们总是喜欢支使我做事情，因为我就像一条磁铁，这种受辱的事情总是粘着我。有一次我解开了领扣，只不过芝麻大的小事儿，他就走到我身边，对我说："那儿没系好，"然后给了我一个小减分。可是就在我旁边，有一些人更应该受到处分。你看看他们，有几个家伙的武器坏掉了，正在清理，但是他们早该清理完的。

我惹上麻烦了。如果在某个阶段，只要得到三个大减分，你就必须得循环从那个阶段以后的训练。而我在城市周快要结束的时候，已经得了两个大减分和两个小减分。我意识到，如果想要通过课程训练，那就得要么搬M60机关枪，要么搬无线电，要么搬医药箱。只有这样，我才能够在剩下

的时间里安然无恙。

福 星

背着无线电既有好处，也有坏处。那是班宁堡训练阶段的最后一天，晚间突然下起雨来。当时正在分班，每个班只有11个人。我们第一次巡逻的任务，就是沿着设定好的路线穿过模拟布雷区。路线以精心设计的细线为标志，并且，整个布雷区布满了铁丝网。我自愿承担起搬运无线电的责任。于是，我先设定好我们班的无线电频率，然后把它深深地裹进我的军包里。大家几乎刚刚才开始前进，挑战就出现了。那个负责领导我们的游骑兵，找不到路线的入口处。于是我必须得找到其他队伍的频率，以便确定我们应该在的位置。

我们还在使用越战时期的无线电，PRC－77。在显示频率时，那些数字只能发出微微的光亮，就像老式的数字手表一样。该死的无线电圆盘所发出的光亮太微弱了，这等于用火柴的光芒去照亮剧场——根本就无济于事。不能使用额外的照明设备，我很难看清频率数值。我低着头坐在那儿，使劲盯着军包里的无线电，竭尽全力想辨认那些数字。这时，教官站在巡逻队伍的前方大喊："该死的无线电在哪儿?"

整个巡逻队都肚皮着地，趴在浸了水的树叶上。直到我找到正确的频率值，告诉他们该往哪个方向前进，他们才能行动。可是那个该死的无线电被我塞到了军包的最里面。我必须把一些东西掏出来扔在地上，才能把它扯出来。地面很潮湿，我的膝盖已经被浸透了。把我的其他装备扔到潮湿的地面上，就为了看清楚频率值，这显然不合情理。我能想像出自己把装备散落一地后，取出无线电，放在军包旁边，看

清频率值，通话成功后的情况。整个队伍会立刻开始前进。而我呢？我没有时间重新把装备放回背包，仍然是一片狼藉。

我拉着不长的天线杆，尽力让无线电接近军包的袋口。但是我的手滑开了，而无线电几乎没动。我又尝试了一下，这一次好多了。我真希望自己的眼睛能够看清楚他们想看的东西。然而不幸的是，那些该死的灯光太微弱了，雨水又让透镜变得模糊，我什么也看不清楚。十几分钟过去了，我想调整无线电的位置，好看得清楚一点；而此时，我的游骑兵伙伴们正浸在泥里，教官也变得更烦躁了。

“到底为什么那么久，游骑兵？”教官一脸怒容：“出现什么问题了？”

“马上就好，中士。”我向他保证道。除此之外，我还能对他说些什么？我坐在那里，很紧张，因为我将获得大减分而被淘汰出局。我对自己说，我不想循环训练。我能感觉到，随着我盲目地调整无线电频率的动作，下一个大减分已经在蠢蠢欲动了。仅有的那点知识都被我用上了。我知道我们目前的频率，也知道我要调到什么频率，我还知道每一次调整，命中率都有20%。惟一的问题在于，我是否调对了方向。拨，拨，拨。圆盘上的每一个频率值都被我拨了好几遍。我按下麦克风的开关，对着它祈祷：“罗密欧，我是魁北克，通话结束。”接着松开开关，等待回话。雨声好像更大了，我集中注意力去听无线电发出的嘎吱声，想用我的意志力从里面听出答案。一种悲观情绪笼罩着我，就像无边无际的黑暗包围着我，告诉我失败是注定的。

无线电里突然传出尖锐的声音：“魁北克，我是罗密欧，请讲。”

我一时不敢相信，心脏都要跳出来了。但我立刻反应过来，发现自己并不是扫把星。还算幸运。我有无线电操作的天赋，整个信息交流过程非常顺利。如果再迟一会，教官就会忍无可忍，大发雷霆。他会把我淘汰，给我一个大减分——实质上，就是对我的“解雇书”。如果不是我搞定了无线电，联络上了过路的队伍，那么我的自告奋勇就不会赢得尊敬。当你钓鱼的时候，一会就兴奋一下，人们肯定会把你看成无能之辈。

留在外围

我在游骑兵学院的前景不妙，已经背上了四个大减分，和一个小减分——接近循环训练的标准。为了得到一个小加分，我不惜背上任何沉重的装备。这次的任务，发生在我生日的前一天晚上，1月27日，当晚我背着无线电。之前，大家执行了一次突袭任务，我感到很愉快，因为许多人都睡着了，但是不管怎样我仍然保持清醒，坚守岗位，动作连贯地用无线电通讯。在突袭完成大家开始行动的时候，我自作主张，与后面的负责无线电的教官取得了联系，要求他们开炮摧毁目标。之后，教官走到我旁边说：“游骑兵，你为什么那么做?”

“因为我要摧毁目标，扫清障碍。”

“很厉害！没有人告诉过你那样做！好主意！给你一个大加分。”

那个清晨已经是我的生日了，我想：“噢，一个大加分。事情开始有起色了。”这让我情绪高昂，开始计划怎样脱离无线电通信员这个岗位。时过午夜，经过一长串的巡逻，我

的世界终于有所改变，多么令人惊奇！意外的奖励让我的态度发生了转变，我的未来仍然充满希望。肾上腺素开始上涌，感觉也更加强烈起来。我想，“如果有一把机关枪，也许我还可以得一个小加分。”这并不是说我想射击，题名光荣榜；我只想结束当时的局面。我对我的游骑兵搭档朗斯·巴格利说：“嘿，真不赖！今天是我的生日，我得到了一个不错的礼物。”

那天傍晚，大家在执行另一次巡逻时，赶上了另一场暴风雨。单调的步行让我开始感到疲惫，而巴格利的情况也不比我好。他手里端着 M60 机关枪，背上还背着六七盒子弹。他问我能不能帮他背几盒子弹，好减轻他的负重，我同意了，把那几盒子弹装到我的背包里。那点重量简直可以忽略不计，就像 1000 英尺的高度与 1100 英尺并没有什么差别。过段时间谁还能分辨出差别？一条大河挡住了我们的路线，大家不得不搭一条索桥。一个游骑兵游到了河对岸，固定好绳索。整个巡逻队开始搭桥，就像我们已经训练过那样。

从朗斯那里接过子弹盒还没几分钟，就到了攀绳过河的时间，我已经把这件事情忘到脑后了。我钩住绳索，走入河中。这时教官盯上了我，说：“你要怎么处理那些子弹？你怎么能把它们浸到水里？”

其实当时还在下着暴雨，但是我解释说：“噢，妈的！中士，我把它们忘了。”我希望他能够通情达理，放过我，让我继续前进。

他说：“我告诉你怎么做。你走回去重新过河，以正确的姿势重新过河！你还将因此得到一个大减分。”

“他妈的！狗屎！”我想。我不得不回到河对岸，重新过

河。刚才过河时，我尽力把背包举起来，小心翼翼不让衣服被浸湿，现在我想："管他呢，我不在乎。"这一次，我努力确保那个狗娘养的能看到我，我得让他看到我又重新趟过来了，让他看到我在牺牲自己，只为了保持子弹"干燥"！河水又一次把我浸湿。我举着子弹盒，就像举着那把传说中亚瑟王的神剑一样，趟过河水。河水把我的背包浸湿了，我也不在乎。我只觉得心里充满了对那个教官的仇恨，我要让他看看，他多么可笑，他让我面临怎样的困难；我要让他说："干得好"，而我还要在心中骂他是个傻瓜。

雨水落在我的脸上，落在我面前的河上，飞溅起水花；雨水还从子弹盒上流下来，顺着我的头把我淋个精透。河水最深的地方没过了我的头顶，但是我想："这四个子弹盒必须保持干燥。"河底很坚实，所以我屏气走了几步，又可以呼吸空气了。我一直把子弹盒高高地举着，我要让那个畜牲知道，我要用自己承受的痛苦告诉他，他犯了个大错误。

他真的看到了我。"你在干什么?!"他以一种惊讶的口气朝我喊道。

我想："他妈的。你在说什么呢！"我站在那里发愣。

他说："我是告诉你把子弹盒放到你的背包里，好保持干燥。"

我就快按捺不住心中的怒火了，但我还是够机灵的。我强忍着对他说："中士，你告诉我让它们保持干燥。"

他反过来对我大喊着："我让你把它们放到背包里。你是在对付我么？那可要给你大减分！"

"我真想把你撕成碎片，杂种，"我心里想着，但是没有说出来，继续前进。背包露出水面后，由于被水浸泡过，我

感到它重了好多，它毫不留情地向后扯着我的肩膀。哦，我的局部训练报告书上，已经有了四个大减分和两个小减分。再来一个小减分，我就完蛋了。如果你得了五个大减分，他们就要把你送去循环训练，从最开始的训练重新做起。那时，我已经下定决心：我不能循环训练。我不可以让这种事情发生。决不。

我从水里走出来，走过教官的身边，把子弹盒放到我的背包里，心中暗自咒骂那个可恶的教官。然后，我把背包口系好，继续前进。但是，没走出10英尺，我就滑倒在了沼泽地里。树根和树桩纠缠着，再加上跟稀泥和在一起，弄得我们跌跌绊绊的，无法保持平衡。巡逻速度慢了下来，然后停了下来。又有一条河需要趟过去。我走了几步来到一个小岛上，等着命令。泥浆仍旧没过了我的膝盖。

雨水从我的耳朵上、帽沿上流下来。我还处在现场报告兵的岗位上，感到饥饿、寒冷和疲惫。我只是想："我要放弃了。"抬头看看周围的人，我又想："我的衣服已经彻底湿透了，我也像个落汤鸡那样。而且，我就要被踢出校门了。一切都那么糟糕。我要放弃了。"

就这样想着，想了好长时间。我已经不中用了，没有任何力气行动了。接下来，哦，看，看啊，看看我的伙伴埃里克·泰特斯。埃里克是我在西点军校的同学。我知道他的情况也不妙，也有四个大减分。埃里克从河流中走出来，走到沼泽地，背着他的M60步枪，像其他人那样跌跌绊绊。我看到他的脚从一个树根滑向另一个树根。由于地面崎岖不平，他的脚踝扭着、歪曲着。他只顾着前进，没有低头看脚底下。这时，突然间，一个树根被他踩断了，呼地一下，他的整个身体、武器、背包，全都滑倒在水底下。看到他那副落

难的样子，你会觉得很难受。但是，我还是坚持看着他。他从脏兮兮的泥浆中爬起来，抓着树根和小树，最后又站了起来，没有说一个字。

虽然你不可能了解地形，知道哪里水深、哪里水浅，但是，你肯定不想像泰特斯那样滑倒在水里。他刚刚恢复平衡没多久，就再次落难。这次他滑了一个狗啃泥。他趴在那固体和液体搅拌的、深深的泥浆中——这是他第二次倒下，倒在森林下的沼泽地里。他把机关枪支撑在身体一侧，借此力量跪了起来，然后慢慢地站起来，重新拿好武器。他还是没有吐一个字，我真想知道他脑子里在想些什么。

他的精神受了多大的打击？他有多想躺在泥里哭一通，然后要求回家？有一件事情我可以确定："该死的！他的情况比我还要糟糕。"

泰特斯从一个泥坑迈向另一个泥坑，哦，天哪，就像一个醉汉，他第三次滑倒在冰冷的、肮脏的泥汤中。这让我更加盯紧了他。如果换成是我，我肯定会退缩。真为他感到同情！他慢慢地站了起来，就像一个家伙不在乎前面是什么，也不在乎谁在看他。他的装备不轻，那个背包就像一把100磅重的大号，围在他的脖子上。他把机关枪叉进树根里，就像拿着一枝巨大的鱼叉。他终于站了起来，挺直了脖子。我听到他用最大的音量喊道："操——!!"

我站在那里，强忍住没笑出来。

泰特斯环视了一下四周。他松了一口气，那表情好像在说："耶!"然后朝着队伍里自己的位置走过去。

教官跑了过来："什么声音？谁发出的声音？"

我们都看着别处，装哑巴。

那一幕，正是我需要看到的。也许这样说很过分，但是

我需要看到某个人像我一样倒霉，或者比我更倒霉，却仍在保持前进。没有外界的鼓励，仅靠个人的意志，我已经很难坚持下去了。而那一幕，真的让我自己感到庆幸，又让我产生了前进的动力。我想："除非我被踢出局，否则我不会放弃；如果我真的走到那一步，我也不会后悔了。"那一刻，我发现即使别的学员没有四个大减分，我们大家也都在同一条船上。每个人都很痛苦，不止我一个。这让我对自己的处境更加乐观。我从小小的内心世界走了出来，对自己说："该死，我还有很多事情可以做，可以让我的处境慢慢好转起来。我又能够背上无线电，可以继续行军了。"

在那种情况下，我很容易对自己产生怜悯。我感到，我达不到自己的目标了。虽然有任务在身，而且我也想把它完成，但是那种环境，那种雷雨交加、饥寒交迫、疲惫而又劳累的处境，已经超过了我完成任务的渴望。更加让我彻底绝望的是，离毕业还有三周的时间，而我只要再得一个大减分，就会循环训练。再加上雨水无情地顺着我的身体流下来，及膝的泥浆让你步履维艰，而且，还有一条河在等着你趟过去。所有这些环境的因素、客观的因素消耗了我的决心，我想："放弃吧。"泰特斯把我扯了回来，因为他不仅仅也在遭受这种环境的折磨，而且，他也和我一样，身上也背着四个大减分。

在游骑兵学院，一般来说大家都在关注"自己"以外的东西。我们关注任务，关注怎样帮别的家伙取得好成绩，因为他们会在以后帮助自己。但是，在那一天，我的注意力都放在自己身上了，我就要哭了。我陷入了绝望的困境，而忽视了原来我们每一个人，都在承受着同样的痛苦。

承 诺

在冬季训练阶段，我们总是抱有一线希望，认为学院会出于低温症的考虑，而不让我们接触水。我们讨厌变得湿淋淋的，因为那会让你在匆忙挖好的散兵坑里冻上整整一夜。训练刚开始的那几天，我们最害怕的是趟过及膝的溪流——在达比营和山地；但是之后我们来到了佛罗里达，在那里我们学会了怎样搭建索桥，怎样过河。

我们首先在干燥的陆地上学习搭建绳索桥，并有教官在一旁保护我们。由于水温低于华氏 50 度，因此我们不用下水。这让大家备感兴奋，因为这表示，我们可以保持衣服的干燥。此外，我在干地上还有实践经验。我可以干上一整天都不休息一下。这真是一份意外的礼物，让我们情绪高涨，也偷走了教官们以前收回的礼物给我们烙下的记忆。

可是没过多久，就传来了口信："好消息！温度上升了几度，所以我们可以下水了。"

当时是傍晚时分，我想："这真是胡说八道。温度根本就没有升高。"就像一只鸡，妄想一飞冲天，却注定会从空中跌落那样，我们的情绪如瀑布般急转直下。花了几分钟时间，情绪才有所好转。

我们下水了，一个接着一个，搭建索桥，然后过河。事实上，那根本称不上是索桥，只能称作是"浸水的向导绳"。过河时，大家抓住绳索，只有脖颈以上露在水面；体重稍大一点的家伙，比如我这样的，在重力的作用下，连头也浸到了水里。

一条短绳和 D 型结把我的装备与索桥连在一起，防止它

们被水冲走。我往前拉着 D 型结，把身后的背包也往前拽。我的双手虽然带着手套，但是已经麻木，它们一下一下地、慢慢地把我的身体拖向前。我看着背包上水的痕迹越来越高，而我的干衣服和装备，也被河水慢慢地浸透。

我发现，即便使用防水布和塑料袋认真包裹，也不能做到真正防水，不知道到底是什么原因。后来才发现，原来陆军部队发放的防水布袋上露了一个洞，而包裹袜子和制服的小塑料袋则破烂掉了。经过几周的使用和包裹，塑料袋与橡胶的好多地方都变得有浸透性了。最多可以说它们耐水，但是不能说它们防水。我把沉重的背包拖上河对岸，清楚自己又将要度过一个漫长的、痛苦的夜晚，除此之外，别无选择。我没有干衣服可换，也没有地方可以躲避寒冷。就在那时，我想："噢，该死。这回可真要遭罪了。"但是教官还算有远见，他那晚允许我们生火取暖。这一次，怜悯之情真的出现在了教官身上。我们围着火堆，度过了一段愉快的时间。

不知何故，游骑兵学院的经历，并没有让我丢掉羞愧感，但是在火堆旁边时，我想："管他呢！"我把背包里的衣服全都掏了出来，然后脱了个精光。不穿军靴，也不穿袜子，什么都不穿。我坐在背包上，真的是一丝不挂。这可不是杂志的封面照片。我浑身脏兮兮的、还有那么多毛，而且脸色苍白。坐在那儿，看着火堆，我感觉就像在做梦，什么也不想，就让时间慢慢地流逝。这时，突然间我发现火堆旁边出现了好多张火红的脸孔，但是却都很陌生，我一个也不认识。"你们这帮家伙到底是谁？"我问道。

"三排二班，"其中一个家伙回答。

"二排到底在哪儿？"我叫了出来。

“在那儿。”他为我指着。

我朝那个方向看去，看到一个家伙背着背包，越走越远。“噢，真该死!”我吐出一句，闪电般行动起来。我穿上衣服，蹬上军靴，打好背包——打得非常漂亮，绝不是把东西乱塞进去，整个过程不到三分钟。我追上那个家伙。甚至没有人发现我刚才掉队了。我原来可以那样飞快地行动，连贯又漂亮地完成一连串动作，而且根本不用思考。在我们向前移动时，我再次意识到，原来教官还可以收回承诺。

半高兴状态

情绪重复起伏波动，已经让我们变得麻木。神经系统不再传送疼痛的信号，我们的眼睛和耳朵也不再把声音和图像传递给大脑，这让我们能够在行进中的卡车后部睡觉。在Zodiac任务中，我们的大脑已经习惯于身体的疼痛状态，再加上冰水的麻木作用，它们彻底失去了知觉。

我们十个人，每边五个，坐在漏水的、半沉的突击艇上，划着桨，准备穿越峡口；而教官则不用划桨，坐在尾部的中央。我有一条腿搭在船沿上，从大腿以下的部分都浸在了黑漆漆的水中。我应该把腿再弯曲一些，至少也把脚从水中拿出来，但是膝盖的剧痛让我不能这么做；让它沿着小艇边缘就这样悬着，倒更容易些。小艇的中间堆满了我们的装备，所以我的另一条腿只好在装备上伸展开。起初，这种姿势很难受；但是随着船桨划动起来，我也就习惯了。

离开岸边时，我们的小艇排在第四位，而且小艇很破旧，就像个破轮胎一样。不过，由于我们的划桨速度始终没变，而其他小艇的速度又比较慢，所以没过一会儿，我们就

处在领先的位置上了。教官让我们停下来，放松一下。

在惯性的作用下，小艇继续向前滑行了一段，但是很快就停了下来。教官把最后一口咖啡喝光，那个镀了银的保温杯空了下来——上了小艇以后，教官一直在用它喝咖啡。接着，教官开始在他的背包里找东西。通常，总有一些军校以外的痕迹出现在教官身上，比如他的保温杯。在我的脑海中，类似的物件总是会让我立刻联想到生活中的事物，比如老婆、电冰箱、便利店等。有时，他们吃的某种食物，总是让我们联想起游骑兵学院以外的生活。这一次，我能看到清晨厨房的工作台。月光透过窗口照射进来，他小心翼翼地走到墙边，打开电灯开关。我听到咖啡壶吐出最后几滴咖啡时的汩汩声，那些咖啡足够他喝上一天的了。他把咖啡从咖啡壶又倒进小小的保温杯中，哦，我看到他在倾听，倾听保温杯装满咖啡时发出的声音。所有这些联想都发生在一瞬间，而最让我神往的是那种味道。是的，我能闻到咖啡的香味儿。接着，所有这些都消失了，只有从腿上传来的一阵阵寒意。

身后的那个家伙突然敲了敲我的肩膀。我回过头，竟然看到教官那美丽的镀银保温杯！香气从杯子里自由地散发出来。在那种刻板无情的条件下，这是多么让人难以置信！在理智的作用下，我只喝了该喝的那么多。大家都要尝一尝，直到最后一个人。那一口，伴随着咖啡的味道和温暖，我的心理产生一种不可思议的愉悦。一股暖流流过我的身体，并在我体内蔓延。保温杯在小艇上传了一圈，从一名游骑兵传到另一名游骑兵，谁都没有说一个字。但是，大家接过杯子时，手都在颤抖，心底里产生一种真诚的谢意。那个意外的奖赏，也让我们对教官产生某种感激之情。尽管我们并不是

为他工作，但是每个人都受到了激励，我们会为他冲锋在前。

停船靠岸后，我们又要面临全新的挑战了。我背好军包，再次抱起无线电，下了小艇。我又开始感觉到膝盖那种真实的疼痛了，而且我的屁股也坐乏了。这些都让我难于走路。但是，我的身体很快又暖和起来，让我行进得更为轻松，即使背着那么沉的军包。

搬运无线电的一大好处就是，我可以砰地一下，把背包丢在地上。其他人的背包有 100 磅重，而我的重达 126 磅。但是他们需要先跪下一条腿，小心翼翼地躺下；而我可以直接向后面一倒，变成完美的休息姿势。

部队从一个战场转往另一个战场的集结地之后，大家开始准备进攻。双手闲出了一点儿时间，我就摸索着，想找一个不错的地方坐上去。最好，我可以把背着的军包放在稍微高点儿的地方，这样不用走太远，我就可以向后仰一会。虽然一片漆黑，但是我还是找到了我想要的地方。一个相当不错的小沙丘，就在集结地的中间。我转过身，就像一个老头准备蹲下身上厕所那样，慢慢地弯腰、屈腿，然后向后倒下去，让我的背包卡在小沙丘上。

我并非真的很疲倦。我就是想坐在那里，虽然很冷，但是能够让我的双腿歇一会儿。很快，放松的快感传遍了我的身体。我的双腿感到刺痛，然后开始痒。我的腿怎么了？为什么会感到痒？猛然间我的脑袋反应过来："噢！该死！"我腾地跳起来，脱下裤子，抽打我的裤腿，接着拍打我的屁股——背包还在我的背上背着。刚才，我正巧一屁股坐在了红蚁洞口上。我跳来跳去，看起来一定像在表演捉鬼巫术。那些爬进我裤腿里的蚂蚁，并没有被我全部杀光。

红蚁并没有对我的身体造成永久伤害，只是强化了我的想法：我不能太舒服。咖啡、背包还有我的相对清醒，都让我在这个通常来说不利的世界里，感到了满意。但是，仅此而已。几次舒适的经历之后，你就会感到失望。还算幸运，这种失望重复了几次之后，我的神经已经麻木。这一次，我没有为自己感到悲哀。我提上裤子，找别的地方去坐了。

冒险与阻碍

在游骑兵学院，我们永远也不知道，在前面等待自己的是怎样的境界。这让我们养成了不错的适应能力。现在，我感觉到，即使一个地方对我来说是全新的，我也可以欣然前往，并很快适应。小一些的时候，我凡事都做计划，并且会想："嘿，这一定会发生。"然后期待着事情的发展如我所愿。但是在现实生活中，我的计划往往过于呆板，不能适应变化，这让我感到困惑。各种各样始料不及的事情，还有被我低估了的环境条件，会将我的计划打乱。不管是环境因素，还是我的人为疏忽，它们都阻挠着我，让我不得不做出调整。现在，我预见到了这一点，所以我能够乐观地面对不幸。即便周围的人开始失去理智，我也能够保持冷静。那种斯多葛哲学观，让我可以忍受痛苦，恬淡寡欲，从容地对待不幸、处理问题。

还有一个克服困难的秘密武器，就是坚持不懈。游骑兵学院教导我们前进、前进、再前进，一直向前，直到完成任务。学院还教导我们不要轻言放弃。而坚持不懈的另一面就是做计划。我总是提前制定计划，并把每一次任务都当成一次远程射击，随时根据意外事件做出调整。

如果你不具备开拓创新的欲望，也缺乏面对障碍的勇气，那么你是无法取得这种收获的。我相信，有一些人天生就有冒险精神。这种精神激发他们去追求成功。而在寻找的过程中，他们学会了怎样应对困难与障碍。一旦这种经验与成功让你树立起自信，你就可以运用自己的知识，去开拓未知的领域。无论前方出现什么，你都能够克服它，并且取胜。

1994 年到 1997 年，我在日本当英语老师。这个机会刚刚出现的时候，我需要仔细思量各种因素。我从来没有当过老师，从来没有到过日本，不会说日语，而且我要去的城镇很偏僻，但是我对自己说："我要去。听起来不错！"我做出这个决策，很大程度上是因为我具备冒险精神，并对自己的能力充满自信。而这些，都是在游骑兵学院锻炼出来的。即便是你给我一份在蒙古教书的工作，我也会问："薪水怎么样？是不是保证不让我没有饭吃？"如果是，那么我就会说："好的，没问题。"

九周的现实生活

从很多方面来说，进入游骑兵学院，就像进入了一个不同的空间。这里的现实已经被更改了，就像《爱丽丝梦游仙境》里面令人发狂的世界。但是，尽管那些不同寻常的事情就发生在你身边，你也可能会对它们漠不关心。如果我们看到一条六条腿的狗，我们只会看一眼，冷淡地说："噢，那儿有一条六条腿的狗"，然后，就又继续前进。在游骑兵学院，我不记得我曾经勃起过，或者有过性的想法。你们会谈论不自然的环境、不符合自然规律的事物。而那里就是这

样。可是，一旦你走进了这种环境，就会变成了自然。萦绕在我头脑中的就是："士兵，我希望能吃一片火腿蛋面包，还有 M&M 巧克力和塔巴斯哥辣酱油汁。"

有一天，大家都准备用餐，巴格利和我打开我们各自的快餐盒。他把两盒新餐盒打开，而我的手里却什么都没有。"嘿，来啊，给我一盒，"我请求道。

他回答说："不论你是不是游骑兵搭档，我都不打算给你。"

我就坐在那儿看着他，严肃地想："我不认识你。"他的所有好处都被我丢在了一边，整整一天，我一直在心里骂他。

我坐在巡逻基地的中央，和其他的班长一起听取任务介绍。那是佛罗里达州比较温暖的一天。我向四周看去。有一个家伙在我的对面，离他几个车身远的地方，就是猫洞，那个让我们筋疲力尽的战壕。我接着往那里看，发现有一个家伙面对着我，蹲在那个猫洞上，我想："嘿，真是一个大屎蛋，"然后就把目光移回来，继续工作了。他根本就没有打扰我。现在，如果我是在妈妈的房子里，看到某个人在花园里蹲着，我一定会说点什么，但是在那种条件下，你的注意力完全不在那里。对待那种事情，你可能会暂时把它搁置在一边，"噢，那很有趣，我还能再看到么?"

做好意外准备

如果你决定进入游骑兵学院，你要尽可能预先做好准备。把你的装备整理好，把身体状况调整好。不要过于相信你的预期，因为一些意外的事情可能会发生。在城市周，教

官就是想和你玩一场脑力游戏。当他们命令你做一次五英里长跑时，千万别在心理上只做好跑五英里的准备。你要预知意外。

那一次长跑，成了一场野兽训练。我的腿和肺部都变得火烧火燎，已经等不及看终点线了。没有多少额外的力气可以帮助我完成训练，但是教官还在跑，他并没有停下脚步，我们必须得跟着他。到达终点后，我有一个新发现。我意识到任何事情都不是外表看上去的样子，如果你想要获得生存，就必须保持头脑灵活，根据环境的变化对自己做出调整。立刻，我进入了决策制定过程——游骑兵学院要求我们掌握的一项技巧，知道自己面临两种可能的结果：放弃或者继续跑步。在我的双脚接触地面，跨过原来的终点线之前，我就已经决定留下来了。接着，我要更加努力地跟上队伍。很多人就在那里离开了队伍，在我们抵达军营之前，他们就已经不见了。我再也没有看见过他们。要保持头脑灵活、做好心理准备，因为不论你在学院训练的哪个阶段，你都有那两种选择。一旦你进入巡逻阶段，一项任务的结束之后，迎面而来的不是抽烟与开玩笑的时间；而是另一项任务的到来。你没有时间休息。

学院要求大家除了达到预期的标准之外，还要做好更多的预期。如果你这样做了，并且真的获得了一点儿时间休息，那么对你来说，那就是一笔奖赏。看看各种各样的情形，永远也不要认为眼见即为实。会有五花八门的意外情况发生，而这些意外情况根本就不在你的掌控之下。你自己也许情况还不错，做好了领导巡逻队的准备，但是大家的情况却不妙，有百分之五十的人都懒懒散散，因为他们已经两天没有合过眼了。这时，你就要想办法克服障碍。尝试做好迎

接意外的准备吧，但是你也要知道，不仅仅是做出计划，有时候你还要根据环境变化做出反应。

一个例子就是，大家都坐在那里头皮发麻，等待教官们选出新的巡逻队长。他们选中了一个孩子，而刚巧，这个家伙那天的状态不好。他要给我们几个巡逻队的班长做任务介绍，于是，我和他肩并肩地坐在同一张防雨布下。那个家伙把他的地图和手电筒取出来，说道："来吧，你们这帮家伙。我真的想让你们好好干。我要帮助你们通过。"

我们说："噢，是的，我们也想帮你获得一个合格。"

他打开手电筒，弯下头认真看地图。我们四个巡逻队班长安静地坐在那里，等着他发话。没过多久，我们发现他睡着了。"得有一个人拍醒他。"我说道。

因为我们的状态很好，都紧张起来了，所以大家认定他不是在故意偷懒。我们没有背着他，而是让他清醒过来。大家让他保持前进，并且不时提醒他，这是他的巡逻。"如果你需要我们每过五分钟拍你一下，尽管讲，我们会按时提醒你的。"我们说道。

在领导力方面，如果你疲倦懒散，那么有时候，你需要有点责任感。你可以看看周围的人，说："嘿，军人，你得帮帮我。我很信任你，我知道你不想看着我失败。我现在很困，帮我一把怎么样？如果你看到我打盹，在我头上拍一下，或者怎样的，好不？"为了完成任务，你需要把自己的自尊心暂时地放在一边。为了取得胜利，你要与大伙儿保持一致，但是自尊心会让你想要独自行动。尽管你知道拥有自尊心并不意味着拥有胜利，但你还是想凭借自己的原则和能力办事。相信你的队伍吧，让你的伙伴们帮助你，一起完成最后的任务。

有一次我的状况极差，当时我看了《袋鼠船长》。那部动画片我已经好多年没有看过了，所以尽管我不知道，缺少睡眠和食物以及整夜的行军，会为自己打开一扇怎样的精神之门，但是我看到了屏幕上的跳舞熊。那个晚上，我被选为排长，真是一个糟糕的夜晚。这就像开着一辆福特斑马车，却遇到了追尾。

极度的疲劳，创造了一个幻觉的世界。我看到了许多东西——从丛林中期待着一杯可乐的站岗的士兵，到一位筋疲力尽的领队做有趣的任务介绍。他围绕着士兵们走来走去，为他们讲解任务，对他们提问题。然后，他来到我旁边那个“家伙”身边。做了简要介绍，他问那个家伙是否还有不懂的地方。我说道：“那是一个矮树丛，军人。那是一个矮树丛。”

一个真正的领导，即使不在领导岗位，也会对当前的领导提供帮助。他会在尽职尽责之外，靠自己的积极与热情，去承担起更大的责任。他会表现出主动精神，绝不会逮到机会就找个地方偷懒睡觉。当领队给你一个无线电时，你会说：“我会保管好它。我会要求火力支援，我会让你出色的，兄弟。”一名真正的领导会对他人真诚以待，而这一点在团队合作中是至关重要的。

外表的蒙蔽性

那个晚上，游骑兵学院让我见识到了那里对一个人精神力量的磨砺——我看到西点军校的一个熟人在掉眼泪。他是一个傲慢自大的人，我一直认为他能够通过游骑兵学院而一飞冲天。而最后让他忍不住掉下眼泪来的，只不过是一件小

小的事情。他背着机关枪清洁工具箱，在丛林中跑步。在黑暗中，我们听到砰、砰、砰的声音，一定是有人把什么东西掉在地上了。接着，传来一声："该死的！我把清洁工具箱搞掉了。没法再背着它了。"然后，他就哭了起来。

我们大家立刻说："闭嘴！"

我真想照着他的屁股来一脚，他居然像个小姑娘那样抽抽啼啼。不管怎么说，我不喜欢他。在学校里，他是个长得很帅的男孩，在每件事情上都很出色。但是我们两个，除了都想要从西点军校毕业、进入游骑兵学院锻炼之外，就没有什么共同点了。我想，"朋友，你想要倾诉你所面临的问题么？"我努力帮他寻找他掉下的东西，但是是以一种轻蔑的态度。我想："不就这点儿小事儿吗？你这个懦夫！把你换成我，你再试试！"

总是会有人向那些已经付出全力的游骑兵们伸出援助之手，尤其在他们碰壁的时候，在他们走到能量和内心尽头的时候，就像大家对待那个跟我同坐在一张雨衣下的排长一样。

在面临极度疲倦的情况下，士兵们可以有三种选择，而倾其全力只是其中的一种。每个人都能够确定自己在何时何地，采用哪种做法。大部分人都会自己默默地面对虚弱，简单地一步接着一步往前走，直到自己恢复——就像那天我在沼泽地那样，或者直到自己被迫放弃为止。而另一些人在痛苦刚刚有所表现的时候，就选择了放弃。还有第三种办法，就像我们这位帅气的男孩一样，他倒是不放弃，但是他公开地祈求别人的帮助和同情。

他想让妈妈把他的头放在胸口，抚摸他的头发。这种想法我们不在乎。我们都会愿意这样。但是因为大家都面临着

同样的处境，所以知道像他那样大声地哭是弱者的表现。大家不会对这种人表现出同情。默默的软弱要比公然的表现出软弱要坚强一些。只有对那些能够为自己的处境负责的人，你才能够和他们手拉手，联合起来。公然地寻求同情是怯懦。他没有向他的搭档承认自己的虚弱，也没有向其他士兵寻求帮助——正如我们通常做的那样；而是利用他的哭声，让我们帮他寻找工具箱，甚至是让我们某个人去替他背工具箱。如果我在沼泽地的那个夜晚也失声痛哭，也没有人会对我报以同情。事实就是应该如此。

我有时候会犯以貌取人的错误，而误会一些人。其中就有一个19岁的年轻人，来自游骑兵军营的一等兵巴里。他的第一印象并没有打动我，让我看出他是一名智者。我想，他既然来自装甲兵的基础训练课程，那么为了从游骑兵学院获得毕业，他一定会全力以赴，但是他不会成为一颗耀眼的明星。然而，事实证明，他是一名真正的领导，他激励着我。他真的不仅在战术上表现出色，而且还是一个“永不言败”的人。

有许多细小之处，都能够折射出巴里优秀的领导才能。在很多细微方面，他都为周围的人做出了表率。甚至在自己筋疲力尽的时候，他也能够与众不同。

犹他州的冬天冰冷冰冷的，大家在冰雪的世界里行军。然而，即便是在那种低温环境里，我们也只穿了单薄的衣服。背着沉重的背包巡逻，会让身体产生大量的热量。为了不让身体温度过高，避免一冷一热，我们只能少穿衣服。大家走进一个巡逻基地，教官承诺说，我们会在这里停上很长一段时间。“各就各位，然后穿上你们的熊装。”

熊装就是非常厚的羊毛夹克和深棕色的裤子，这身套装

看起来真是名副其实的“熊”装。通常情况下，由于它们体积庞大，所以每当把它们和其他的东西一起塞进背包时，我们都觉得它们特别讨厌。而有的时候，比如现在，它们的“怪样子”就能够帮助我们保持体温，这是任何别的衣服做不到的。我们这群人看上去，就像是冬天里穿得窝窝囊囊的孩子，胳膊都在夹克的袖子里，直挺挺的垂在身体旁边。我正在享受着那一刻的舒适，突然间一名军士走过来，喊道：“把你的屁股抬起来！我们要出发了。我们要出发了！”

我们打好背包，出发前进，没有时间换下那身沉重的衣服。大家分成两列，沿着覆盖着冰的公路行进。我浑身就像发烧一样，但是巴里不仅仅是发烧，他还疲惫而困倦。行进的途中，他睡着了。

虽然在拖着脚前进，可是他的眼睛都要合上了。差不多每分钟，他都会自动地睁一下眼睛，确保自己没有走错方向。每一次睁眼睛，他一定已经看到前方100米左右的地方，看看有没有大冰块，以避免自己撞倒；并且确保队伍没有转弯或者立定。我看到他的左腿打了个滑，身体猛地向后一倾，然而，他的右腿迅速地跟了上来，膝盖弯曲，支撑住了身体的重量，又恢复了平衡。他的眼睛稍稍抬了一下，然后又闭上了。我感觉自己在观察一个睡着的婴儿——你戳他一下，他就会睁开眼睛；但如果他真的很累了，他的眼皮就又会立刻合上。

他摇摇晃晃地走着，时不时就要打个滑，但是还在坚持行军。终于，他的不稳定状态让重力逮到了机会。整个过程就像慢动作一样，但我也无能为力。在一条沟的边缘，他的右脚撞上了一个小冰块，然后向左滑了一下。于是，沉重的背包把他的身体扯向右边，拽进了沟里；而此时他的左脚还

在向左迈着，来不及调整。他挣扎着爬起来，一句消极的话都没有说。他说的只是："我爱行军，我爱行军。"我相信他。看起来，他的最大的麻烦好像是必须先清醒过来，然后再爬起身。

他给了我动力。我想："我不要抱怨自己有多热了。最起码，我还算清醒。"

真相大白时，与外表正相反，一个家伙变成是一个好发牢骚的懦夫；而另一个士兵却被他班上的队友提名为最佳游骑兵。

游骑兵沃纳之路

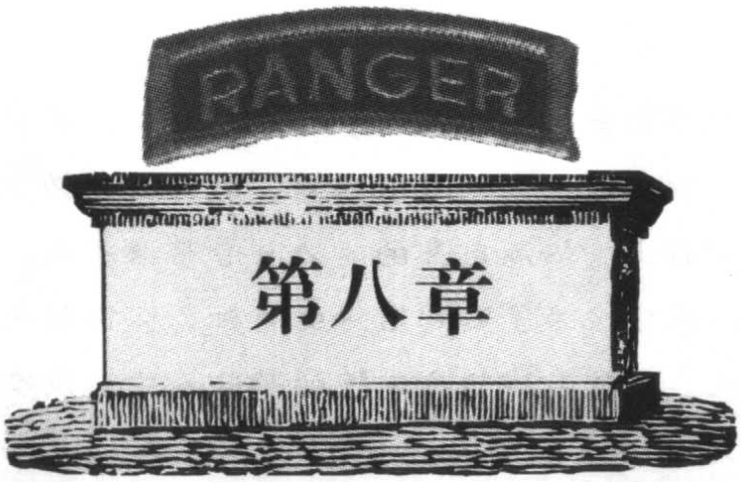
游骑兵沃纳怀着不同寻常的动机加入游骑兵学院。在成功与失败之间，他尽量从自己的经历中寻找乐趣。他的经历具有启发意义。因为他不得不第一次在狭路中求生。他发现，作为一名领导者，要尽量把注意力集中在别人身上，而不是关注自己。也许你早就清楚这个道理，而在走进沼泽地那天之前，埃里克也清楚这一点；但是，那天的痛苦遭遇让他更加清楚，意志具有强大的力量。当一个人从自私转向无私后，他对待周围环境的观察角度就发生了变化。除了态度的转变，你的周围环境还是老样子，但是，那一闪而过的神经信号却让他从失败走向成功。

从理论上说，当你接受了一项任务和一个团队之后，除了自己以外，你还需要考虑其他很多东西。你越是能够对外界的变化保持关注，你们的队伍就会越出色。要是你还在思考这个说法对不对，那你立刻给我趴下做50个俯卧撑，让你妈妈给你几个耳光，把你打清醒。

游骑兵沃纳还向我们展示了，成功是怎样繁殖成功的。当你取得了成功，那也就赢得了极高的声望，同时游骑兵飘带也会系在你的肩膀上。那些战士会跟随你，就是因为你拥有那种无形的声望，而他们也想仿效你。胜利带来的声望创造了实践中的遗产，不仅仅是为你自己，也是为你的团队。那是一种可以令你自主的遗产，不论你走到哪里，都会跟随着你，你团队中的成员也一样，不管是新成员还是老成员，都在分享这笔遗产。胜利组合在一起，就可以实现极大的成就，这也是无论多么困难，第一块基石都无比重要的原因。

最后，沃纳也为我们举了一个例子，说明奖赏可以带来感激之情，并产生促动效果。虽然只是从水杯中啜了一口热咖啡，但这在埃里克的整个经历之中，却是值得记忆的独特事件。虽然我的公司中，总会有人做出让我惊喜的贡献，但我知道，我很少有时间去亲切地奖励每位贡献者。这是我的错误，我也肯定由此带来的损失，要比我能计算出的大得多。我必须花点时间，你也一样，来通过奖励和鼓励使整个团队兴奋起来，向下一个目标进军。

你必须对自己的雇员满意，因为你永远不知道何时会要求他们创新与牺牲。我们的下一名游骑兵W. 约翰·赫特将就这点讲述他在游骑兵学院的经历。



自　　信

W. 约翰·赫特

短期的舒适，还是长期的成功——你可以选择其一，但鱼与熊掌不可能兼得。无论在体力上，还是在精神上，拓展自身的能力总会带来不适。在不适的环境中，为了达到值得的目标，你仍然必须拓展自己。在放弃游骑兵学院的那些人中，没有一个是因为目标无所价值；他们放弃，是因为他们认为，当前的舒适比将来的游骑兵资格更为重要。约翰·赫特中尉战胜了失败感，承受住了个人的不适，最终在游骑兵学院取得了胜利。

无论面临何种境遇，约翰都坦然接受，偶然事件也好，还是裤子冻冰也好，他都从那里继续前进，直冲目标。约翰认识到，抱怨环境是没有用的，无论那是自己造成的还是他人造成的，抑或是自然产生的。他的心里有着一个长期目标，获得游骑兵资格，获得专业上的赞誉，获得由此带来的个人满足感。现在，你在通向自己目标的旅途上，正处在哪个地方？是正在找寻借口还是计划路线呢？不管有什么差别，现在你都可以从此处出发！

倾你所能

我参加西点军校的原因之一，是陆军的电视广告。不管什么原因，西点军校的宣传进了我的家门。“倾你所能”是一项挑战。我感到从高中毕业之后，我体内积聚了强大的能量和潜力，我真的想要证明自己，让自己去挑战难以想像的

极限。

高中毕业时，我是优等生，成绩名列全校第 11 名；在西点军校，我的成绩在大约 900 名的毕业生中排名第 130 位。大学四年级的上学期，我担任了连长；而下学期，我则担任了“桑德赫斯特军士”。每年西点军校都要举办一次名为桑德赫斯特的竞赛，考验学员的基本技能，如：公路行军；原子能、生物以及化学知识（NBC）；各种射击技巧等。西点军校的毕业生共有 36 个连，每个连队选出六人为代表，分成三组，每组两人参加比赛。而我们连队，A－4 连，参赛人员的选拔和训练都由我来负责。其中一组，在全团九组中取得了名列第二的好成绩。那种竞赛让我感到兴奋，激励我去学习和掌握步兵基本技巧。

选择步兵兵种，延续了我对于挑战的渴望，也让我有机会深入学习这门技巧。这好像是最为艰难、而又最为基本的兵种，在陆军部队中是踏着道路前进的地基。对于那些选择步兵兵种的人来说，比如我这样的，通过了军官基本课程之后的第一次公路行军体验就是在游骑兵学院。游骑兵学院是一种终极挑战，拥有游骑兵资格就意味着在步兵兵种内获得了让人信任的能力或力量。真的是别无选择，因为我想进入轻步兵队。如果我不在加入部队之前通过游骑兵学院的话，那么我就没有机会了。缺少游骑兵资格，将很难从众多的士兵中脱颖而出。

获得游骑兵资格的人，总是让我肃然起敬。这个资格让我无比向往。我知道，游骑兵身份极难获得，因此，只要佩戴上游骑兵飘带，就拥有了一种信誉，这被我的西点军校战术指挥官——蒲柏上尉——称为“即刻的信誉”。赢得了游骑兵飘带，你就能赢得别人的尊重；即使对你一无所知，只

要看到游骑兵飘带，别人就会对你产生信任。无论是谁，只要从游骑兵学院获得毕业，那么他即刻就拥有了一种信誉，别人会相信他是这一领域的专家。

领导力

游骑兵学院强调一种领导力准则：做出表率，这与西点军校不谋而合。这种原则并不是说，只有你处于领导岗位时，你才要做出表率。一位真正的领导，不管他是不是处于领导岗位，都会做自己应该做的事情。在西点军校，这被称为“尽己之责”。而在游骑兵学院，一个人又是怎样彰显自己的领导能力的？不是通过轰轰烈烈的事迹，而是通过达到一个简单的标准。当他应该保持清醒的时候，他就要保持清醒；不需要别人告诉他该怎样做，他知道自己该做些什么，而且能够做到。这不仅仅是做出了表率，而且还表现出对你的领导的尊重。你可以让他的工作更加轻松，进而帮助他提高成功的几率。

善始善终

我的第一次计分巡逻，是在一个完全漆黑的冬季夜晚进行的。长年的云雾覆盖着山脉，使这里雾气缭绕，漫天飞雪。即便是有充足的时间和极高的能见度，根据地图辨别方位也已经够有难度的了，更何况这次的巡逻条件更加糟糕，因为我还要赶时间。我要把我们班在适当的时间，带到适当的地点，而当时的环境是，即使是身前几英尺，我都很难看清楚。在整个行动中，我的心里都七上八下。我真希望我们

所在的位置，就是我想要的位置。我不想最后出现迷路的窘境，让大家笑话我软弱无能。

行军环境非常安静，静得可以听到军靴踏雪时发出的嘎吱声。随着队伍前行，焦虑的感觉始终困扰在我身边，责任只能由我一人全部承担。那种茫然的困惑让我从内心里感到无助，就像穿着拘束衣却试图打字一样。然而，靠着地形辨位、对照地图、计步数等几种定位技巧的综合运用，我们班成功地抵达了合适的地点。只有在我们准备下一步任务时，我的焦虑才稍稍减轻了一些。考虑到环境的恶劣，我认为自己非常漂亮地完成了任务。这之后前往基地的过程中，我感到心情愉快。

天气相当寒冷，教官允许我们拿出一点时间生一团火，轮流进去烤火。我们都以为允许我们生火不仅仅是一种战术指导，而且对我们剩余的巡逻来讲，是一种没有挑明的信号，暗示我们巡逻就要结束了。我松懈下来，感到非常高兴。我甚至糊涂地认为，教官允许我们生火，就说明他已经体察到我们的厌烦情绪，如果我们暂时放松一下，也是可以理解的。行动的艰辛、三天山地巡逻生活的接续，还有火堆，都在“恳求”我们放松警惕。

接下来仍在基地的时候，教官把各班领导召集起来进行谈话，为他们做事后评估，给他们成绩：合格或者不合格。我的教官在整个任务执行过程中，没有对我大喊大叫，也很少对我的命令指指点点，这让我觉得我一定获得了成功。因为许多教官都会对着队长大声喊叫，所以我觉得他既然话不多，那我一定是干得还不错。他评述这次行动的时候，说每件事情完成的都很好。随后，就像我的后脑勺被击了当头一棒——他给了我一个不合格。“在巡逻基地，你对班级失去

了控制。巡逻基地也是任务的一部分，”他说：“你们仍然处于敌军防线的后方，你们仍然需要小心警惕。你让队伍过早地松懈下来，这等于在拿队伍的安全开玩笑。”

这次巡逻的失败让我崩溃了。“我肯定过不了了，”我想：“唉！我也许会被从这儿开除，要循环到下一个班级了。”

在整个训练过程中，这是惟一一次我认为自己无能为力的事情。即使在训练的前两周，我已经体力不支时，也没有感到自己被击溃。但是，那时我却感到害怕、挫败和崩溃。“我不能从这儿毕业了，”我想，心中充满一种失败的沮丧。

那天夜晚之后，我们行军的地形变得平坦起来，走出了野外区域。从食堂吃饭之后，我们来到陈旧的山区小木屋，准备睡上一会。这些木屋，是游骑兵学院所有学员的临时计分册。几十年来，每间屋内的墙壁上，都被那些到过这里的游骑兵们，用刀子刻上了名字。从这些记录中，我了解到并非每一名学员都能够完成课程；其中一部分人，就像我一样，要承受挫折；许多人无法克服自己的障碍。我躺在自己污秽的、没有被褥的床垫上，看着墙上和天花板上的人名。我想知道：“事实上，我能够完成游骑兵学院的训练么?”我觉得自己后面只有墙壁可以依靠。我已经做出了最大的努力，而这还不够。即便当时有 22 名游骑兵睡在这间小屋子里，那种失败感还是让我感到孤独。

那时，我可以选择放弃，向挫败屈服，但幸运的是，我挺过了那个晚上。第二天一早，我立刻又进入状态。游骑兵学院让我别无选择，只能保持前进，关注下一个新任务，进入设计好的新环境。我们总是要保持行军；为了完成任务，我们的手总是闲不下来；很少有时间思考。一项任务连着一

项任务，一天时间就结束了；我把注意力集中在一项任务上，然后是另一项，接下来又一项，想要获得成功的欲望之火，重新在我胸中燃烧起来；我再次恢复了决心。

我还向西点军校的同窗好友寻求帮助。友谊，也是一种推动力。那天，失败仍在刺痛着我，但是我知道，我不能让这种感觉成为永恒。担心自己会失败的顾虑，与我不能接受失败的本性激烈的碰撞着。当然，我不能在朋友面前放弃。

那次得了一个不合格之后，我更加小心谨慎地进行安全检查，确保万无一失。下一次的巡逻，我合格了，这让我把那一次吹毛求疵的不合格巡逻抛到了脑后。我再也没有犯相同的错误——在巡逻没有结束的时候以为巡逻结束了，并且从那时起，后面所有的五次巡逻，我都全部通过了。

创 新

一次夜间两点左右，我们在进行山地巡逻，碰巧赶上一条相当长的河。我们没找到容易的、现成的过河办法，不得不趟过去。在三更半夜，筋疲力尽的时候，我们不得不面对冬季游骑兵学院最恐怖的魔鬼——水。想到全身湿透，真是让人毛骨悚然。在游骑兵学院训练时，曾经有许多次，面对着这种艰难处境时，我们惟一拯救自己的祷告就是："至少没有下雨"。如果不以这种方式思考，我们就没有任何东西聊以安慰了，我们也无法继续在水中趟行。这种痛苦，已经超越了我们的想像；穿着湿淋淋的衣服，在接近冰点的温度下，待上整整一个晚上，这种痛苦无可比拟！即使允许我们停下来睡觉，我们也肯定睡不着，只会缩成一团、不停颤抖。更好的办法是继续行军以保持温度，即使这时候我们浸

透的双脚会付出更高的代价。

当时的气温约为华氏30度，水温约为华氏40度。一想到要变得浑身湿淋淋的，每个人都慨叹自己走了霉运，心情极度沉闷。这时传来了口信："从腰部以下脱光，穿上胶靴。我们要趟过河，把身体弄干后，在对岸再穿衣服。"

我没问这是谁的主意，只是想："他妈的，一次要试这么多东西！"

我扔下雨衣，坐在了雨衣上，因为我可不想光着屁股坐在地上。我把衣服塞进背包，然后站起来。我们整班人，看上去就像穿着胶靴的合唱团，准备游泳。即使没有水，空气也是冰冷的。在等待游泳的时候，我能感到寒冷刺进皮肤里面。

跟着前面的人，我开始朝河边缓慢移动，小心翼翼地迈进了第一脚。只有几英寸深，但是水压把胶靴压向脚部，我能感到胶靴中空气产生的浮力。第二步，水就漫过了我的胶靴。一瞬间，冰冷的水触碰到我光着的双脚和脚踝——极端痛苦。我当时的愿望，就是尽快抵达对岸。

河水越来越深，高度已经达到膝盖，让我更加怀疑到底在做什么。冷冰冰的河水，就像酸性物质在灼伤皮肤，燃烧着我的肌肉，让我无法呼吸。河水最深处有六英尺二英寸，齐及我的大腿中部。我对那些比我矮小的人感到同情。跳上河对岸时，我已经气喘吁吁，下巴颤抖不止，就像一个冻僵的孩子。摆脱了跟随我的队伍，我把背包放下来。很想用毛巾把身上擦干，但是没有太阳，也没有温暖的空气，湿气很难蒸发，不可能彻底干燥。我快速穿好裤子、袜子和军靴，等待永无止境的巡逻再次开始。

开始行进后，又过了一个小时，我的体温逐渐恢复正

常，而且，我感到很舒服。我们为一个长夜做好准备，没有对低温症感到恐惧，也没有担心潮湿、冻僵的衣服让我们失去珍贵的睡眠。

那次创新的行动，让我们克服了短期的舒适，而选择了长期的成功。我们到了河对岸，尽量擦干身体，穿好衣服，并且我们很好。那 30 到 40 秒钟的不适，为我们换来了随后几个小时的舒适。起初，也许这种做法看起来令人费解，但是事实上，这种做法是相当明智的。

我接受了那次的经验，并把它与我目前所面临的问题相提并论。我试图从不同的角度解决问题，甚至跳出平常的思维模式，惟一的原则就是：永远优先考虑长期的成功。

自 杀

如果你放弃一个颇为有价值的目标，那个你知道应该去实现的目标，那么你的人生就不再完整。放弃目标，会让你失去自尊心与自信心。人们对待失败，观点各不相同；而获得成功的程度，也各不相同。两种比较极端的人就是：一种接受自己的缺点，并努力改进；另一种，将失败看做永恒，活在过去中无法自拔。

凡事都有坏的一面：一名放弃目标的游骑兵学员自杀了。教官给了他一个卑下的任务，让他保卫弹药库，等待进一步的命令。他只需简单的保持清醒，拿着他的 M16 步枪，在供应点的人口处走来走去。没有人会说游骑兵学员们都是头脑冷静的人，但是也没有人会料想到他会打开一箱弹药，锁上，装一轮弹药，然后朝自己开枪。在西点军校，我曾经有一名同学因为担心失败而上吊自杀了。在高度紧张、成功

的压力很大的情况下，就会有人放弃，这些人中，会有人认为自己再也活不下去了。

有人会在放弃之后选择自杀，这是一个例外，但是，那些选择放弃的人，会对他们的自我形象造成难以估量的损害。自杀是一个极端，但是我很疑惑，还会有人走到自我评价如此消极的一端。

如果我失败了，我将会崩溃。这无疑将动摇我作为一个人的自信心，尽管我还不能理解为什么一个人会把步枪的枪口放进自己嘴巴里，然后扣动扳机。自杀没有任何积极的意义。尽管是在这样的条件下，他的自杀也并没有对整个队伍产生什么大的冲击；每个人只是保持前进，关注着他们自己的生活和日复一日地奋斗。

我们当中有许多人，比如我自己，都对自己有一个较高的期待，认为自己一定能够成功，但是，在第一个队伍里没有获得游骑兵飘带所带来的尴尬，并不会让我想到自杀。作为一名新的少尉，当我抵达我的第一个队伍、见到那些饱经沧桑的战士时，我已经感觉到自己的渺小。如果我没有获得游骑兵飘带，尤其是我的参谋长和其中两个班长都具备游骑兵资格时，你可能会误认为我就是一只小蚂蚁。但是，我将尽我所能，干好排长这个职务。

空中的轻松

随着空降抵达犹他州的沙漠，我们就开始了佛罗里达阶段的训练。这一天，佛罗里达天气寒冷，我们在机场进行降落演习。跳伞从技术角度来讲并不复杂，但是却需要熟练掌握。如果你在跳伞之前，脑中没有熟练掌握这些技巧，后果

就不堪设想。因此，每一跳之前，你都要回顾一遍跳伞的技巧。我们当时已经十分疲倦，如果遇到降落伞发生故障的紧急情况，我们大部分人还不能靠着第二天性来处理，这使得回顾很有必要。我们很高兴，不用背着大背包到处晃来晃去，因此，那天的情况对我们来讲，已经算是不错的啦。

登机之前，我们背上主降落伞、备用降落伞和装有步枪的背包。跳伞时，军包与备用降落伞要背在前面，武器放在身体两侧，而主降落伞则背在背上。看上去，我们一定就像是怀孕了的海龟！还好，从一开始，我们就有时间把这些装备有条不紊地穿在身上。此次飞行时间比较长。我们登上C－141飞机，背着军包和步枪包。所有的游骑兵都登上了飞机，安顿下来，我放着军包的长椅子上空间越来越狭小。我们觉得这种拥挤的环境很好，一个原因就是教官们不容易穿过来穿过去。即便教官们费劲地走过来，他也不能够叫我们做太多的事情。

就像在游骑兵学院一样，不管什么条件下，只要我们身在其中，就会充分利用条件。像这一次，就是一个睡觉的好机会。不过想要舒服可就难了，就像要在一辆意大利跑车的后备箱伸展四肢一样。但是没过多久，我就蜷着腿、拄着胳膊肘睡着了。飞机引擎的轰隆声以及飞机的左右摇摆，就像是左右摇摆的摇篮，摇着我们疲惫的大脑和身体。我休息得很好，睡得很香。

不知道睡了多久，我被叫醒了，机舱内的其他学员也被叫了起来。我们要为跳伞做准备。准备好之后，我们逐一检查降落伞、背包以及武器包。之后，我又倒向身后，挪了挪身体，调整了一下姿势，便又倒头睡去。不知道又睡了多久，膀胱的隐隐疼痛让我醒来。

在游骑兵知名的“快速决策”过程中，我权衡了一下我所有的选择。我就像是木乃伊，被我的装备和其他学员紧紧地包裹起来，而且我还很疲惫。尽管我还睡眼惺忪，但是我快速瞄了一眼，估算了一下要到达厕所，我要付出的努力：我要剥去身上的装备，很吃力地迈过睡觉的游骑兵，然后返回来，重新背上我的装备。这么做显然不太理智，而且要花费好一阵休息时间。我做了一个简单的决定，尽管这样跳伞时会感到寒冷。我在裤子里解决了问题，接着睡去。刚尿完时，我的裤裆一阵暖和。

从醒来到挂钩，时间很短。教官打开舱门，让我们见到白苍苍的天空，与一样白茫茫的陆地——看不到地平线。教官发出了跳伞的命令，接下来：“跳，跳，跳……”我冲到门口，跳下飞机——白茫茫的一片。我被噪音、风与震动包围了。接着，我打开了降落伞，世界变得安静一些了——永无止境的白色。我很冷。我把背包扔了下去，扔到绳索允许的范围内，准备着陆了。可怕的降落伞着陆后，地面上两英尺深的雪，让我吃了一惊。

我注意到，从空中跳下来的过程中，我的裤子已经冻住了。这种环境对我来说，已经是家常便饭。我只是身处这样的环境中，为了完成目前的任务而已。我背上背包，感觉到它又回到了它所熟悉的背上。在我踏着雪地，吱吱作响地朝着目标集合地前进时，我的膝盖也冻得邦邦硬，就像我的裤子一样。睡觉的时间结束了。

决　策

从游骑兵学院毕业，回答了那个激励着许许多多的人去

挑战艰难任务的问题："我能够做到么?"我认识到，我能。随着年龄增长，我从没有对自己产生过怀疑，游骑兵学院又给了我一个理由，不是我已经长大成人，而是对于士兵生命的责任。它让我产生足够的自信，去完成各种耗费体力和脑力的任务，面对充满压力的挑战；它让我在各种条件下，不论是身临战争，还是紧要关头，都能保持头脑冷静。

在社会生活中，游骑兵学院的经历帮助我，在做决策的时候保持头脑冷静。社会生活中的任何时间压力或者重要决策，都无法与游骑兵学院或者陆军军队的环境相比。我现在所需做的决策很重要，但是通常来讲，时间都没有先前的更加紧急。有时我发现自己需要赶时间，但是大部分情况下，我有一些时间能够退一步审视问题（也许是一个小时、两个小时或者 24 个小时），然而在游骑兵学院，决策要立即做出。

在做出决策的过程中，我排除了情感因素，以最为可靠的证据为依据，寻找决策的出发点和归宿。"怎样做才是正确的?"我尝试做出可靠而合理的决策，不是膝跳反射。游骑兵学院的经历，以及对于如何应付极度的压力和困苦的学习，让我现在能够在压力下保持冷静。缺少食物与睡眠，让我们在受到紧张环境的压力下，在体力上分神；这使得外界的决策，显得相对简单，特别是这些体力上的烦恼都不存在的时候，做决策就更加轻松了。

霉 运

抵达我的单位所在地——夏威夷后不久，我就遇到了与在游骑兵学院第一次就巡逻获得了一个不合格相类似的经

历。当时，我的部队正在为争夺特等步兵徽章（EIB）竞赛而积极准备。有三个月的时间用于训练，还要腾出一周的时间用于比赛。比赛包括30种不同的任务，其中有28种不准出任何差错。在一些部队，多达50%的士兵都获得了徽章；但是在第25步兵师，标准非常严格，获得徽章的比例很小，约在5%左右。

我还不太确定是怎么回事儿，但是经过所有准备之后，我直接参与了竞争。头两次任务，就获得了两个不合格。我经过重新测试，通过了，但是在最开始的两次训练中，我就用光了我的不合格次数。在今后的四天里，我必须连续获得28个合格，想想就使人感到畏缩。我想要尽量留在比赛中，更多地参与任务，为我的部队做出表率。尽管马上就会遇到一些比最初两项任务更加简单的任务，但是还有许多任务相当困难，我不知道自己能够坚持多久。

每完成一项任务，我都会期待着盯住裁判员的脸，等待他给我打分。我的心狂跳不止，尽管有几项任务我知道自己完成得相当不错。我完成了第一天和第二天的任务，没有出任何差错，尽管我的队友和我开玩笑："哈，中尉就要下来啦！"

随着第三天的顺利进展，我的士兵们开始相信我。每一天，他们都会对我还在比赛中感到惊讶，并从中获得力量。"他也许就是能做到"变成了他们的新口气。

第四天到来了，这天要完成的是最后任务，我感觉就像在百万人面前参加一项射击锦标赛一样。我的第30项和最后一项任务完成得很成功，我又一次证明，你永远都不可以放弃。我没有放弃。接下来的28项任务，我没有一个不合格，我获得了我的特等步兵徽章。

在我们营获得特等步兵徽章的12名士兵当中，我们排占了五个。我想，其中很大一个原因就在于我做出了表率。在赛场上，游骑兵学院教给我的坚持不懈，为我的士兵带来了自信和激励。我总是相信，不管情况多么不利，我都有机会彰显锋芒，做到出类拔萃。

兄弟之情

我第一次应聘非军事的职业时，经理向我询问那些我特别引以为豪的成就。其中一个问题就是："你最长的工作日有多久?"

我回答："基本上，有两周时间，每天工作23个小时。"

他吃了一惊："你是说，每天工作23个小时，连续工作了两周?"由于没到过游骑兵学院，他几乎是在试探我，他的话等于在问我："你说的是真的么?"我知道，他一时难以相信，他一定在想："这家伙一定在开玩笑!"

我说："是的。在游骑兵学院的佛罗里达训练阶段，我每天只能睡上一到两个小时。"大多数人一开始不太相信，游骑兵学院会像我们所描述的那样，更不敢想像我们亲身经历了那种困境。即便是从不同的游骑兵毕业生那里，重复听讲过许多遍这样的故事，他们也还是难以接受。

雇用我的公司真棒，那里有一大批士兵出身的人。这些人中，大部分受到过极端军事化训练——非常残酷的军事化训练。在公司里，有很多人来自游骑兵学院、海豹特种部队（陆、海、空）或者类似的军校。在我们这群经历过这些挑战的人中，有一种天然的同志之情。我们共同拥有一种经历，尽管这种经历彼此不同，但却是我们心里一种共同的骄

傲。我们知道，并非每个人都具备这种能力，战胜那些挑战，并获得成功。同时，这种同志之情中，还包含着一种渴望——想要回到那个圈子的渴望。从部队中走出来的人，有一段时间会特别想念战壕里的兄弟之情——你们一群家伙拥有同样的价值观。有了这种兄弟之情，你才会感到有所依赖。在那种艰苦的训练条件下，我们必须要互相依赖与信任。没有隐瞒与猜忌。这就是为什么，我们彼此之间互相认同。我们每个人，都是那个其他人渴望融入的大圈子中的一分子。

转化过来的技巧

我想，大部分通过了游骑兵学院的人，在走出部队之后，都能够取得成功。这些毕业生能够成功，因为他们拥有寻求成功的意志，因为他们具有完成任务的自信。从职业道德角度来说，无论付出什么代价，不管是需要长时间的努力、创新的思维还是发动其他人去做不同寻常的事情，他们都能够办到。正是这种态度，让他们能够在所有领域里，纵横驰骋。你的队伍里，正需要这种人才。

游骑兵赫特之路

作为一个个体，要想成为一名成功的领导者，最重要的就是你要培养自信的精神。不光要接受成功或者失败的结局，你还要对最终的成功或失败有清醒的认识，要有信心。对自身的信任，会直接融入你和你所影响的每个人所做的每件事情中。任何迟疑犹豫，或者除了完全的信心以外的东

西，在你的团队中都会产生放大效应。你是领导者；如果你动摇了，或者你虚弱了，那么你会看到，你所领导的团队将会颤抖！

坚持不懈做好每一件事情，不管成功也好，失败也好，都会为你带来益处，通过这些经验或者教训，你可以培养自己坚实的自信心。在第一次巡逻中受挫之后，约翰面临的战斗，百分之九十是心理成分，是要从心理上重新回到训练中来。如果每件事情都能取得成功，那么保持前进就太容易了；更多的个人发展机会不是出现常胜过程中的，而是当你遭受挫折，必须调整自己适应新的、更加变幻莫测的现实，然后保持前进的时候。

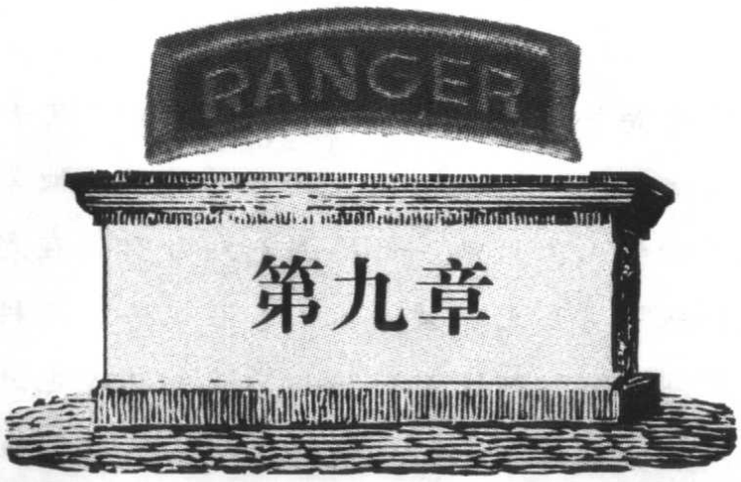
更加经常地面对阻碍和悲观情绪，将有助于你克服这些困难，尤其是在创新的时候，或者你必须在日常基础上做出难度很大的决定之时。举例来说，你会发现在裤子里撒尿是惟一合理的行动方针。这虽然不是必需的创新，但是这种做法，毫无疑问地显示了一种意愿——为了最为有效地完成任务，做任何必需之事。当你拓展自己和你的团队事业的时候，你会面临不熟悉的领域，会依据全新和陌生的信息做出决策。因此，你必须采取“有所必为”的态度。

为了获取长期成功而放弃短期利益的牺牲，会带来成功之神的第二次造访。现在你就可以准备一块黑板，在左边列出短期牺牲，在右边定义长期成功。两侧之间的联系，差不多就是你和你的团队必须解决的所有事情。就像约翰和他那个班一样，脱光了跳到水里趟过冰冷刺骨的河水，当你定义成功的时候，这种牺牲短期利益的决策，看起来可能有些没头脑，但能带来长期的成功。

有许多人会接受困难的挑战，投身到未知的环境中，然

后击溃所有面前的阻碍。用合适的态度寻找这种人，你会发现很多美丽。如果在某些方面你必须以身作则，那么那个方面就在这里。在你培养出一群这样的团队成员之前，你必须带领他们，突破他们自认为超其所能的挑战。你必须为他们提供一种可以培养自信心和团队凝聚力的环境。

现在，你将要投身到责任所产生的崇高渴望之中了。游骑兵斯考特·夏普会向你解释这一切。不要惊讶于他早期的经历，那些便利条件和愚钝行为。你会领会责任这个概念。而且，乍看起来，读下面的故事你还需要一点狂热的激情！



第九章

尽　职

斯考特·夏普

斯考特·夏普中尉有机会回瞥我们过去的历史，或者糟糕一点儿地说，我们的将来。他看到了引发革命的人类天性。世界上到处都有正在忍受着饥饿和肮脏、毫无希望的人们。在过去，这种条件经常引起暴动和冲突。游骑兵学院的环境也复制了这些麻烦，而夏普中尉站在外围观看。即使在这样一个纪律严明的群体中，他目睹了一场暴动，理解了发生的原因，并决定像一名职业军官那样，制止那些聚众闹事者的行为，制止暴动。夏普中尉的体内也展开了另一种不同的革命。

对于斯考特·夏普中尉来说，游骑兵学院由命中注定发展为一种指令，但是直到最后一步，游骑兵学院才变成他的渴望，同时他也自主选择了职业军官的道路。这是他的革命，是以经历带来的新视角，重新考虑自我价值的过程。当完成游骑兵学院的目标成为他的渴望之时，斯考特投入了更多的精神力量。他开始从训练的经历中，总结生活经验，体会领导力课程，而不是简单地将那些经历看成陆军部队中又一个艰难的日子。在追求事业的道路上，你投入了多少精神力量呢？尽管存在短期问题，你是否正在做出正确抉择呢？或者你是否正在踏上简单的出路呢？

命中注定

在我出生的时候，父亲是游骑兵学院佛罗里达训练阶段的教官。慢慢地我一点点长大，父亲就把他在那里的故事讲给我听。不幸的是，我高中毕业没多久，父亲就去世了。因此，在我长大成人之后，很多方面，我都没有办法拿自己和父亲比较。我想去亲身体验一下父亲的经历。当我决定加入陆军，选择步兵军官作为我的事业时，游骑兵学院就成了从跳伞学院毕业后的第一站。尽管我总是出于被迫，甚至有时感到恐惧，但是我从来没被挑战打倒过。我记得父亲讲给我的那些故事，它们会给我带来安慰。因为父亲的故事，讲的都是相对轻松的时刻，而不是那些可怕的挑战。我很聪明，知道那些故事描述的是22年前的游骑兵学院。等我1988年进入那里的时候，学院一定发生了很大的变化。

我的大学是在佐治亚州达隆尼加念的，那里就是弗兰克D. Merrill军营的所在地。我看到教官们穿着黑色的游骑兵T恤衫在城市里走来走去。T恤衫的前面用黄色的大字写着“游骑兵”，上面还别着一个白色的名卡。在后备军官训练项目中，我们凌晨要做体力训练。那时，我们会看见一些女孩子们也穿着同样的T恤衫，在清晨六点匆匆返回宿舍。这让我对学院和教官们产生了很多疑问与好奇。

被游骑兵学院吸引，还有一个原因，就是我感觉这是我命中注定的事情。我知道，这件事会发生。

准备阶段

我参加了步兵军官基本课程训练，通过训练的每一个人都会进入游骑兵学院。我不知道是我太愚钝、不知道什么叫做恐惧，还是也许本来就是一头没有脑子的“绵羊”，当他们要我加入游骑兵学院时，我说：“好的，怎样都行。对我来说，哪儿都一样。”也许，前面提到的两条原因都发挥了作用。我不是想说他们已经为你安排好了，但是在军官基本课程中，你要知道，绝大多数人都会加入游骑兵学院。在我们排25个人当中，有18名第一天就签订了合同。整个基本训练项目的设计目的，就是帮助我们做好准备进入步枪连。而这种准备与进入游骑兵学院的准备工作相当吻合。我们进行了公路行军和大量的体力训练，还学习了当好一名排长所需的技巧。虽然我们并不像军需官那样，学习专门为进入游骑兵学院而设计的课程，但是我们常规的体力训练强度与游骑兵体力训练强度一样。我想那些后来没有进入游骑兵学院锻炼的人，将来一定会长成大胖子。为游骑兵学院做准备，已经融入了我们的日常训练之中，甚至在我们的基本课程中，还加入了强制性的游泳测试。

我没有做出任何自主的选择。当时我正忙着喝啤酒。因为我能够定期拿到薪水，所以我足够富裕。一个拿着稳定收入的大学生，第一次遇到高风险的决策。

我知道如果没有游骑兵飘带，那么想要进入类似高级步兵组织的单位就很困难。我计划先到韩国待一年，回来后参加游骑兵团，成为一名英雄。有几个年级比我高的家伙，已经走上了这条路，并签了北卡罗莱纳州布拉格堡的部队。他

们经常给我讲这样的故事："四名中尉走进 S－1 的办公室，准备会见营长。S－1 所做的第一件事情，就是找出哪几个人具备游骑兵资格，哪几个不具备。那些不具备游骑兵资格的人，被遣返回旅，或者等待其他机会会见营长。"这种吓唬人的故事我听了很多遍，所以我知道，只有具备了游骑兵资格，才能踏上光明的前途。

淘 汰

我们去报到的那个清晨，充满了恐慌与畏惧。我们从基本课程训练毕业的那天是周五，而周六一早就到跳伞学院报到。三周后，又是一个周五的下午，我们从跳伞学院毕业，也是第二天就到游骑兵学院报到。几个月来，训练活动被安排得满满的，以至于从来没有时间考虑游骑兵学院的事情。那个周五的下午，该来的终于来了。那时再想做进一步的准备，已经太迟了。

还有几个朋友，也要进入游骑兵学院。在报到的前一晚，我们的头发被剃光了。接下来的几周里面，没有必要保持外表的体面。看着大家脑袋的形状，让我们对该不该留头发争论了半天，但是实用主义最终占了上风。怎样实用，我们就要怎样做。考虑到战场上的卫生条件，头发将成为不必要的累赘。

第二天早晨，四个光秃的家伙，疲惫地围坐在丹尼斯餐馆的座位区，等待命令。终于，我意识到自己在哪儿了。这让我颇受打击。坐在其他座位区的人，或者在酒吧的人，可以拥有生活；而我，要放弃整整 58 天的生活。那个戴着脏脏的蓝色棒球帽、穿着方格 T 恤的人，今晚能够享用温暖的晚

餐，还能在床上舒舒服服地睡觉。那个带着两个孩子、坐在窗户旁边的胖女士正吸着香烟，她今晚可以收看特别的“星期六午夜电影”，享用一个罐装派；那个可爱的、正在等座位的女大学生今晚可能会去参加舞蹈俱乐部。想到这些就让我感到恐惧。我的神经开始紧张起来，并且胃部不知不觉地收紧，胃酸有些失衡。

我们几个人都点了一份 Grand Slam 早餐，尽管大部分人都把它吃光了，但是味道确实不怎么样，座位也不舒服。我的胃里本来就有些失衡，这样把食物塞到里面，就像往一个走钢丝的杂技演员身上一侧加东西一样——胃部彻底翻滚起来了。我找了个借口，另一个家伙也同时起身，走进了盥洗室。我们俯身对着厕所，一阵呕吐。未来的伟大的步兵领导们，接受训练是去作战杀人，现在却害怕得要死。

我们钻进汽车，沿着 Casina 高速公路行驶，一路上还好，有说有笑。大家都放松下来，不去游骑兵学院的事情。刚刚开始适应进程训练，我就感到了恐惧和害怕。但是第一天却并没有我想像得那么糟糕。我已经为第一周做好了充分的准备：跑步、体力训练——基本课程训练里，我们已经做过很多了。

我们被安排住在二战时期的木屋里。步兵战士已经在我们的巡逻帽上缝好了猫眼儿，这是因为我们几个来自当地，自然有来自当地的好处。所以当其他学员自己缝猫眼儿时，我们可以在一旁观看。第一天，一位空军防御炮兵（ADA）上校引起了我的注意。这个家伙个子很高，讲话声音沙哑，还稍微偏胖。已经是午夜时分了，但是学院只让我们吃了一顿饭。那个上校坐在他的床铺上，拼命地想用牙线把游骑兵猫眼缝在帽子上。他的动作看起来一点儿基本原则也没有，

他几乎已经情绪失控。我巡视四周，这个班级里面，没有一个人来自我所在的军官基本课程，所以，我是与一群陌生人坐在一起。但是，显然那个上校不太合群。他的身材，不是那种当游骑兵所必需的身材；他的心理，也没有做好应付恶劣环境的准备。这是我从他的眼神中看出来的。我想："他不应该在这儿。"

谁知道是什么把他领到了游骑兵学院。他也许和别人谈论过这所学院，并且好多年来一直向往这里。接着，在训练前的几个月里，他由于要成为"那个去游骑兵学院的家伙"，而在自己的队伍里面被看成是有点儿怪癖。他对于游骑兵飘带的向往，也许比我还要真实，因为来这里是他自己的个人选择。他已经做好与家人长期分离的准备，并且告诉家人九个月之后，出现在家门前的将是一个疲惫而憔悴的"骨头架子"。他坐在那儿，就像一位老妇人被装进大男人的身体里——手颤抖着，想要在他的帽子背后缝上一个小小的、能够反射的正方体猫眼。我走过去，告诉他说："他们所能做的，也就是虐待我们。他们不会真的杀掉我们的。"看到哪个人真的恐惧，是非常难过的时刻。这个上校后来没能通过城市周的训练。

跟我一起参加军官基本课程训练的士兵里面，居然有个家伙没能通过城市周的训练，这让我感到非常吃惊。就那一个家伙——哈波尼，他还要进入轻步兵部队呢！他得面临那种没有取得游骑兵飘带的生活了。城市周的第二天，在两个兵舍之间的小路上，我正好碰到了他。他跟我说："噢，是的，学院说我的脚踝出了问题。"

我看着他走开，走得很直，并不跛脚。"是的，管他呢！"我想。这让我认识到，游骑兵学院为那些不能通过的

人找了很多正当的借口，好让他们保存颜面。虽然在基本课程训练里面，他并不是操练表现最出色的家伙，但是在体力训练上还是相当有能力的，而且也相当活跃。他根本没有必要朝自己的嘴巴里面开枪，这么早就离开学院，想想就有趣。

在从游骑兵学院毕业的时候，我们做了一下统计：我们班有七个家伙获得了毕业，但是有十六个人被淘汰出局。班上有两名空军防御炮兵，出局得很快，一个是在城市周，另一个是在山地训练阶段。我甚至都叫不上他们的名字。

哎　哟

我对人们的预期很高。这并不是说，我对游骑兵的预期高于非游骑兵，而是说，游骑兵学院的经历，让我正确认识到人类的能力。我看到人体内有一种能力，只要你想做到，就能够做得到。

在城市周，我们进行了一次筋疲力尽的公路行军。这还是在训练的初始阶段，我们的身体正在对训练环境做出调整，调整到要求的水平。那天很暖和，开始行军没多久，我就大汗淋漓，气喘吁吁，真希望开来一辆公共汽车把我撞死，好结束这种吃力的行军。前面那个人的行军起点一定在我之前。我赶上他，并从他身边跑过去。显然，他正在测试自己的体力极限。像这种快速行军，很多时间都花在大脑上。你低着头盯着地面，看着一只脚超过另一只脚，慢吞吞地移动，就像滴滴答答的闹钟。脑子里想着你的后背、双脚和胃都在疼痛。

超过他的时候，我低着头，看到他的绿色军靴。人行路

上的每一步，都把他的血液从靴子上的小孔挤到外面。我抬起头，看到他的面目表情充满痛苦。他没有看我。他就是保持着沉重而缓慢的步伐往前走，尽管每一步都有如走在碎玻璃上。他的身体状态不好，各个关节都开始罢工。他越走越像主持人杰瑞·路易斯，蹦蹦跳跳的。我想："只有集中精神、拥有决心的人，才能够做到这样"。他的身体也许早就撑不住了，但是他没有妥协。而且，无论终点在哪里，他都能够坚持下去。在公路的终点处，我们队伍中有几个人为他加油、喝彩，但是就在那最后的时刻，他转向路的边缘，倒了下去。有一个伙伴抓住他的手，想把他拉起来。这时候他仍在爬行！

低 潮

整个游骑兵学院的训练过程中，我情绪最为低落的时候，是在达比营阶段。尽管已经做好心理准备，但适应那里的艰苦生活，对我来说，仍然是一种冲击。我们的队伍是新组织起来的，因此，学员之间还没有形成凝聚力。大家相处得都不错，但是每个人还是单独的个体。大家需要成为组织的一部分，慢慢地熟悉彼此的能力和特长。每个人都很关心别人是怎样看自己的，并且，大家都在做着记录，看看自己怎样调整身体状况，以便适应野外训练沉重的体力支出。

对于定向巡逻来讲，班宁堡的训练区域真是够有难度的。整个训练区被起伏的山脉、森林和侵蚀的壕沟覆盖着。尽管我以前曾经到过这里，并且上过一些初级领导力课程，但是现在对我来说，仍然需要进行重大调整。虽然班宁堡训练一直都在折磨我们的体力，但并不是最为艰难的阶段。在

我们对这种训练变得麻木之前，这只是第一口龙舌兰酒带来的刺激。

佛罗里达阶段也给我带来一些低潮。作为一个队伍，我们已经完全调整好，并且互相协调得也不错，但是大家发现我会野外定向，总是让我领路。我从领导岗位上下来，就要当定位兵或者方位兵；刚刚当完定位兵或者方位兵，就要回到领导岗位。我渴望像普通人那样，不用思考。野外定向从技术上讲并不复杂，但是你的大脑需要不停地转动，而它又非常需要休息。我感到发动机里的汽油已经耗尽了，而且运行得越久，就越会卡住。

还有一些低潮期，是当我面临测试、对自己产生疑问的时候：我为什么要在那儿？但是，这种疑问并没有让我停止前行的脚步，其中一部分原因就是害怕耻辱。如果我选择在自己脆弱的时刻放弃，我将感到羞愧。我的父亲曾经是一名教官，所以我有一种别人所没有的思想包袱——也要成为一名激励别人的教官。我不能没有得到游骑兵飘带就回家。想到失败后我会怎样自己看自己，我就会振作精神，继续前进，把放弃的念头丢在脑后。我宁可自己被淘汰掉，也不愿意放弃。

跟外界的联系

由于我曾经就读的大学，就坐落在游骑兵营地山区外的城镇，因此我发现这两个地区的地形有很多相似之处。由于我对这种地形很熟悉，所以野外定向变得简单起来。我还知道，在一片被伐木工砍得地形清晰的区域该怎么做。当巡逻队长说："好吧，让我们穿过这个轮廓鲜明的地区。"我会说

一些类似“你到那里得走几个小时、还得走伤脚踝，你去那里，我们留在这里，怎么样?”之类的话，让他再思考一下。

有一次，在 Merrill 营北面的阿巴拉契亚山脉路径上，我能看到女朋友正在住的房子。那是我大学最后一年住的地方。尽管离得很远，但是我能找到那间房子。我看着那片区域，默默地找出不同的路标。“那条是瓦世嘉营地公路，那里是霍尔顿军士长的家。我以前的女朋友就在那儿，躺在我的床上，那间我可能还付着房租的屋子里。霍尔顿军士长是一名教官，他可能会出来到这儿的某个地方，恨不得杀掉我。”尽管离家很近，我却不大想家。我们行进到 Degrasy 山脉南部的某个地方，我认出了平石河。我说：“六个月前我来过这儿。我就在这儿扎的帐篷!”我指着：“我就在这儿停的吉普车，还在那儿扔了两个易拉罐!”

显然，大家不愿意回忆游骑兵学院之外的生活，其他的家伙对我吼道：“闭嘴！你丫闭嘴！我们不在乎。闭上你的臭嘴!”

在山区，理发师杰拉尔德在那个用混凝土修筑的建筑物里，开了一家理发店，就在我们的军舍对面。他剪的头发，没有我们来学院之前找别的理发师剪得好，但是我们得充分利用服役的便利。头发越短越好。士兵们在门外排着队，等待理发师为他们剪头发。剪头过程很快，也就三分钟。我剪完了头发，正准备离开，这时，杰拉尔德说：“你的后脑勺还要做些修剪。”

一开始，我说：“不用了，已经修剪得够多了。”

他坚持说道：“不，你必须再做些修剪!”我真笨，远远不是这个星球上最聪明的人。

他从后面过来，递给我一个棕色的纸袋，说：“这是你

的朋友戈登·奎克带给你的。”袋子里面从上到下装满了单独包装的块状糖。

戈登是我在北佐治亚大学的好朋友，我们都加入了陆军。他很聪明，没有来游骑兵学院。他的妻子在达隆尼加，所以他总是在那儿晃悠。现在我所面临的困境就是，怎样从理发店穿过街去，走到我的绿色小屋而不被人们发现我有食物。一个拿着棕色纸袋的游骑兵，就像一个当街分发钱币的人那样引人注意。我脱下我的迷彩服上衣，包住纸袋，匆匆忙忙穿过空地，就往小屋跑。我对上帝祈祷，我说的都是真的。我进了小屋，往前迈了四步，突然发现我们整个班都在围着自己。他们已经认出了我抱着的东西，那些刚刚在理发店看到我拿东西的家伙也在小屋里，所有人都伸出了双手。“我他妈真笨，”我想。每个人都分到了一点糖果，而我呢？最后只拿到了一整包里面的三根糖棒。幸运的是，我还有戈登作为源头。

戈登在基督教浸信会的教堂那里埋了一箱子速食饭盒，就在 Merrill 营地的大门外。我们的原计划是他用化装带在一棵树上做标记，从树的地方向北走五步，就是埋箱子的地方。一天晚上，我带着挖掘工具和手电筒偷偷溜出去，挖掘我的财宝。那天晚上，我们的睡眠时间本来就不多，我得放弃一些宝贵时间，第二天还要艰苦地长途跋涉。熄灯之后，我就有了几个小时的自由时间，我开始行动了。我热切期盼着拿到那些食品赠物，而且一点儿也没担心，我肯定会吃到掺着干果的糕饼或者猪肉馅饼，那些东西会减轻一些游骑兵学院给我带来的压力。

我找到了那棵树，向北走了五步，然后开始掘第一锹土。看起来地面不是特别软，不过，我敢肯定是戈登在埋好

食物以后，又在上面夯实并铺了一些松针。一锹比一锹铲得快，土洞也越来越深，越来越接近我的财宝了。现在已经足够深了，我知道随时都有可能撞到快餐盒箱子坚硬的侧面。在漆黑的夜色中，我带着发出红光的手电筒，猛烈地挖掘着土洞。每一锹都充满着热烈的期望。

附近那些扎营的人肯定会疑惑："那边的噪音是怎么回事？"

我挖得屁股酸疼："下面肯定有为我到斯科特准备的火腿片。"挖得越深，我越觉得离财宝越近，直到已经太深了，也挖了太长时间了，我开始疑惑。最后，肥皂泡破灭了，就像一个孩子在纽约城的乡下迷路了，找不到回去的道路。

我浪费了三个小时的痛苦时间，寻找一箱子快餐盒，但又没有找到。他肯定是把箱子埋在了南边，而我是在北边挖洞。所以，经过了三个小时毫无收获的劳动，我拖着沉重的步子返回了营地。赶到营地的时候，刚好是起床的时间，另一天又开始了——另一个糟糕的日子，我们要出发去斯科特。

爆炒降落伞

在跳伞学院的一次空降中，我降落伞上的一块布板被吹爆了，于是整个过程我都向左打着转，直到撞到地面。那次我侥幸活了下来，不过总体而言，我不是一个跳伞爱好者。我觉得从空中跳下来开始训练，可真不是什么好路线。

在游骑兵学院向佛罗里达州的空降训练中，我跳出舱门以后，却看不到着陆区；眼中所有的只是一棵棵树木。于是，我打算准备自己的第一次丛林着陆。不管我怎样寻找树

林中的开阔地，在空中只能看到层层叠叠的树梢，就像软软的绿色床垫。“这下可糟糕了，军官，你会陷进去的，”我想。

我很清楚，当自己从树冠层的遮掩处跌下来的时候，会撞上些什么。那些保护身体的正确方法我都了解，但是，有一种恐惧感在我心里滋长，我想这是人类与生俱来的恐惧感——对未知的恐惧。就像在恐怖电影中，你屏住气息，紧张地打开一扇门：你做了最坏的打算，但是那种恐惧感还是伴随着你。

我把脖子扭向前方，往下看我的着陆点，发现我好像在以指数的速率下降。我花了好长时间才能看清楚那些丛林的详细状况。刚一看清楚，它们就戳向了我的脸。

我在一颗 12 英尺高的树枝上着陆了。随着我从天而降，树枝发出劈啪的响声，树叶到处飞舞——我撞到了地面。我还是不够幸运，我落到了小树上面，没有落到高大的树枝上，那样我会挂在树上，就不会撞到森林的地面了。我的降落伞却是真的挂在了树冠上。我不得不想办法把它扯下来。不管是在空中，还是在地面，最糟糕的情况都被我赶上了。当然，也有幸运的一面：我没有摔坏骨头，还能自己走路。

我已经非常疲惫，还要花力气拼命把降落伞从树丛里拉出来。最后，我对自己说：“天这么黑，你别想把它拉出来了！”于是我取出分离树木和降落伞的武器，那就是一把刀。任何人也没有办法修补那把降落伞了。我得用刀把绳索割断。这可是我第一次想到做这种事情，但是，等开始割的时候，真不那么容易：“哦，又是 5-50 绳索。”使劲猛割。有个家伙走了过来，我问道：“嘿，你们需不需要一些 5-50 绳索？”于是，他和我一起对付那把可怜的降落伞。

我们把降落伞的碎片夹在胳膊底下，慢跑回集合点。黑暗中，我们把碎片扔在了一盏化学灯底下，所以，我们也没有看清楚到底降落伞坏成了什么样子。我继续跌跌绊绊地跑过着陆区，与我们排会合。我叫醒我的游骑兵搭档——肯尼·安德森，一名非空降士兵。他正躺在那里等伞兵跳伞完毕，已经等了大概六个钟头。我们简单地说了几句话，直到我们随着队伍进入佛罗里达游骑兵军营，如德营地。

就是运气，我猜

在游骑兵学院，我的每一次空投训练都高度危险，每一次我都把训练的机会发挥到了极致。我们班准备空投到犹他州的杜格威试验基地，这是我的第七或者第八次跳伞，之前在跳伞学院曾经有过五次训练。我还绝对是个新手，没学到什么技巧。

机舱内的情况真是糟糕。我们把机舱填得满满的，背着武器，还得试着穿上跳伞用具。有的时候还会踩到别人，就像在一个塞满人的电话亭，想听电话就得从那些人的脑袋上踩过去。

那是一个普通的夜间跳伞。我一步一步走出舱门，然后闭上双眼。我想："不管是死掉，还是等到那一阵猛烈冲击，反正总要发生一种情况，我才睁开眼睛。"我感到，有什么东西猛地吸住了我的鼻子。我想："是睁开眼睛的好机会了。"是这些东西——降落伞的绳索。看上去，我必须想办法在高空摆脱缠绕。在跳伞学院，我的降落伞就出过一次故障；我还搞了一次丛林降落；现在我又把跳伞训练的难度提高了，是次高空缠绕跳伞。我低头看着那个和我缠在一起的

家伙，“你他妈的为什么和我的降落伞缠在一起?”我对着他吼道。

“你他妈的为什么和我的降落伞缠在一起?”他反过来对我吼道。

我们继续争吵着，同时拼命摆脱对方。“我们应该怎样做?”我问自己。在学院，教官告诉过我们，如果遇到这种情况，下面的跳伞者应该爬上来；上面的跳伞者爬下去。但是我想：“是的，这不会发生的。两个游骑兵学员才不会采取这种操作方法呢。”接近地面的速度证实了我的想法是正确的。我们仍旧缠在一起。

他位于下方，因此能够抛下身上的军包，像平常一样准备着陆。沙漠朝我飞驰过来，我猛地撞进沙地里，跟另外一个家伙就差了几英寸。我身上还被全部装备包围着，胯部是军包，侧面是武器。着地的力量把军包的支架弄碎了，步枪的枪管顶到地面的时候，也把武器包的顶上一端戳了个窟窿。我侧面躺着，感觉到了疼痛：“真他妈糟糕！最后这二十天训练没法弄了!”

我正在咒骂着，后面传来了一阵脚步声，一个女人的声音传来：“你还好吗?”

我脸朝着另一面，老气横秋地开始说：“当然不，不好!我在该死的游骑兵学院，现在是第38天。这次是我他妈的第八次跳伞。我现在在他妈的沙漠中间，都快死了，你还想知道我好不好？真是个愚蠢的问题!”然后，我停止了长篇的抨击演说，翻过身来，脸朝上躺着，在我的正上方，是张女上尉的脸。她正低头看着我，就像个小学教师看着孩子那样。“噢，女士。”我哑口无言。

在那一刻，我才不管他们是不是会把我开除出游骑兵学

院。“把我的狗牌儿扯下去，送我回家，我才不在乎呢!”我又转过身来，希望她能走开。除了这样，我什么都做不了。我坐起来，尽量集中精力，想想发生了什么事情，突然从女上尉那个方向，又传来了脚步声在向我走近。我还没摘下任何东西，还没恢复知觉。我就坐在那里，一阵眩晕。我在尽力恢复自己，同时跟那个和我缠在一起的家伙说话。那个支架破碎的军包还在两条腿中间，降落伞还搭在肩膀上。我准备挺着武器，捆着其他装备翻过身，仰面朝上。你可以说，我的姿势简直难看极了。

这时，后面传来了另一个声音，这次是个男的：“你想带着武器翻身吗?”

我看都没看一眼，就反驳道：“噢，这里又来个评论家，我正需要呢!”我转过身去，向上看，看到了后来和我对话的这个人——一名两星将军。我想：“噢！这回可真的好了!”

他在沙漠里跟他的助手——那名上尉，正四处巡走，观看游骑兵跳伞降落。

跟教官们发生的那次事件，一点儿也没给我带来不幸，但是那天我也没交到任何朋友。幸运的是，除了军包支架碎了，步枪弯了，没造成其他伤害。我不确定自己那样子，会不会给旁观者造成游骑兵也懂恫吓的印象，但是结果就像偶然碰到了一只得了狂犬病的狗一样——离那个该死的东西远一点，不管他!

卡车在哪儿?

我们从卡车上跳下来，列在公路的一侧，然后卡车开走

了。太阳开始落下，天气看起来不错，这也标志着在佛罗里达为期三天的沼泽地训练正式开始。属于我们的一天就要开始了。跟着其他班，我们班作为尾随部队进入了树林。可以听见先头班在沼泽地里趟水的声音，还有教官在黑暗中驱赶他们前进的咆哮声。我一边走一边想："又要糟糕了，这次看来有大罪遭了！"

我们排成一列，慢吞吞地沿着公路前行，突然，我身边的那个游骑兵转头对教官说："我做不到。"

我听到远处两名教官的叫喊声："你们这帮家伙，谁也别想逃跑，所有人都得下水！"

那名游骑兵又一次跟教官说："我做不到。"

我们试图鼓励他："你能做到！这回是真正凄惨的三天——可是大手笔。前面你都挺过来了，你能做得到。"

那名教官，罗斯上尉说："好，你要 LOM 吗？"——就是签署动机不足（LOM）声明书。

他回答说："是的，我需要一份。"

我们仍在努力把他往回拉："别，别这样做。"

罗斯上尉说："好吧，那就扔下你的武器，跟我站在一边。"

那个家伙环顾了一下四周，然后朝我们走过来的方向看去，问道："长官，卡车在哪儿？"

"没有卡车，跟在队伍后面。"得到了罗斯上尉的回答。

这个可怜的家伙还是没偷成懒儿，还是穿越了沼泽地。太糟糕了，我都差点儿被淹死，可是他更可怜，没躲过想逃避的东西，最后还没得到回报。

那晚我们不得不搭建一条独索绳巧以便过河。我是无线电通讯员，所以背的军包很特别，也重得要命。当我一步步

向前走，把军包递给别人，让他们挂到绳子上的时候，我发现无论我站在哪里，脚下都不是坚实的土地，那可是我们的地球母亲啊！我一直在水下行走，同时还得举着军包。当我下沉的时候，我仍然保持着这种姿势——脑袋在水下面，眼睛紧闭着，手举着军包，那件惟一干爽的东西。我感到有人在摸索我的军包，正想把它挂到绳子上。我一点也不惊慌，脑子里一直是这个念头："不能让军包掉下来。不能让军包掉下来。"突然，我感到一只强有力的手抓住了我的肩膀——不是军服，而是肩膀——把我拉上来。我嘴里吐着水："啊——啊——哈——咯。"

我看到面前是鲁宾上士的脸孔。"呼吸，游骑兵！"他叫喊着。

要是他有50英尺高，那脸上的糙皮肯定能拉成一千万英里长。他的短发甚至对游骑兵学院来说都剪得太夸张了。他是我听到过嗓音最粗的人，粗得想让人笑。每一个阶段的训练，他都会找到一种咒骂的方式，要是可以找到一个骂人的四音节单词，他就肯定会用。当你一想起在那里的教官的时候，他的形象会立刻出现，就是那种军士应该具有的形象。他憎恶每一个人，但是却热爱陆军部队。每一个游骑兵问题都会成为他的个人问题。在他的思想里面，自己就是游骑兵学院。他和游骑兵学院的距离如此之近。

"好了，他妈的呼吸一下。"然后，他放开了我的肩膀，又让我沉了下去。

突然，军包从手中被拿走了，我一下子重新回到了水面上，那个拎起军包的军士正在叫着："前进！前进！前进！"

基于某种原因，当时我不必惊慌害怕，虽然事后我想："真他妈神圣，我可能会被淹死的。"然后又想："我可能已

经离开游骑兵学院了呢。最后结果会是怎样呢?”

整天都在这里

在整个训练过程的最后阶段，也就是在沙漠中的杜格威试验基地，我们终于见到了人烟，而且那些干部也对我们差不多友好起来。我们所有人都围坐在巡逻基地里，这时，一名教官跑过来，对我们说：“看到那个小山了？现在出发去那里!”我们望向1200米远的高地，然后所有人都四下寻找自己的装备，开始打包。教官再次大喊道：“跑！现在就跑!”

我想：“这应该很有趣。我想知道这个游戏到底要玩儿什么。”我背起军包，朝着高地出发。跑步是不成问题的。我们背着70磅重的军包，穿着靴子，拖着疲惫的双腿，走了一千米。每个人最多也就是快走一阵。他们没有给我们更多的信息和移动的原因，所以在我们看来，这一点儿也不紧急。不管走得快还是慢，我们都要在游骑兵学院待上一整天的。就像上飞机的时候往排队最前面冲一样，你也不会比那个在飞机上看着报纸、喝着咖啡、等着所有人都上飞机的家伙更快地抵达终点。小山就在那儿，我们也往那儿去。我们一点也没依据真实信息移动，更像一群鸭子，啪啪地踩着岩石地形，朝我们的那座小山前进。

等我们到了那里，大家又再度放松下来。这时，教官告诉我们发生了什么事，大家一下子屏住了呼吸。其他营的一个家伙，在挖猫坑——倾倒垃圾的地方——的时候，发现了化学武器。杜格威试验基地曾经是化学武器的实验区域，在四周仍然埋着一些未爆炸的哑弹。就像买彩票的时候选号码

一样，发现一颗可是运气，不过不是什么好运气。他们把我们撤离那个区域，然后呼叫穿着白色太空服的家伙。从我们坐着的地方，可以看见一辆敞篷车驶了过去，几个人从里面走了出来。他们就跟你能想像到的一样，四个人从头到脚趾都穿着白色，朝地里看。然后开始在四周搞来搞去。我们在那里闲逛着，享受着不受监管的时间，教官们也互相唠起嗑儿来。就在这时，一个人问道："风向是朝哪边的？"

所有人都很好奇，就像一群正在啄食的小鸡，一起抬起头来。化学武器是靠风来传播的，甚至在离爆炸地点一千米远的地方，威力仍然强大。一些人马上舔湿手指，立在空气中。一个家伙指着白色的敞篷车："风是从那个方向吹来的。"

"妈的。"我们刚才跑到了顺风的方向。在移动之前，多少缺了点这种常识性的提问。陆军拥有相当棒的核武器和生化武器（NBC）军官以及军士，通晓风向问题，但是没有一个人曾经到过游骑兵学院。所以，我们又开始走，不过对我们来说，走多远都没什么关系——反正我们整天都得待在游骑兵学院。

革 命

在进入游骑兵学院之前，游骑兵飘带对我来说还没那么重要，只是必须得到的东西，我得在步兵部队里面拥有一张"通行证"。当我身处佛罗里达或层层叠叠的山脉中的时候，飘带就变成了检验自己勇气、可信度和人格的东西。作为一名步兵军官，拥有飘带这种想法把我带到了一种棋局里面，因为本来一切应该出于自我的决定，所以我没有足够的动力

去追求游骑兵飘带。但是，在课程的某个地方，出现了转变，飘带变成了一种内在的驱动力。我想成为那一小部分毕业生中的一员，我也真正开始投身于对目标的追求中。我必须通过游骑兵学院，因为这对我来说很重要。现在已经是我的目标，而不是别人的指令。得到游骑兵飘带是我的目标，我接受了对于这个目标的自主权，同时，也接受了在陆军部队中成为一名专业军官的自主权。

从山地训练开始后的两个阶段，我们排出现了一名“偷吃贼”。第一次事件就很严重，但是在佛罗里达，这真正变成了一个问题。我们已经在课程中走了很远，大家的身体也开始燃烧起储备的能量。谁也不知道到底是什么能够保持我们前行。每个人都在保护自己的食物，甚至到了在每件快餐盒上标记数字的地步，那是一种不信任的极度可恶的标记。

那个偷食物的贼人是个坏蛋，原因很明显：人家已经很绝望，急切需要补充能量，而他又把人家赖以维持生计的口粮给拿走了。因为偷窃是错误的，所以偷吃也是错误的，但是，情况要比这深入得多。在武装部队中，我们训练在战场上作战和生存。对于成功，最首要的元素就是信任，信任我们的领导层，他们正在把我们带往一条会造成伤害的道路上；信任我们的伙伴，他们会观察我们身后发生的事情。我们信任同伴，在战斗中，他们会冒险用自己的安全保护我们，会为了全体的生存而形成一个团队。在一个组织中，如果你必须连生命都托与同伴，必须如此信任同伴，但是因为一点小事，哪怕像食物这么点儿的事，无法信任某人，那么对整个单位而言，这都不啻一种灾难，会让支撑整个单位的支架垮掉。那个人不怀好意地并且完全故意地使你丧失了一些东西，而他又完全知晓你正需要那些东西，他固有的自私

之心在战斗中是完全无法容忍的。

凌晨时分，太阳缓缓升起，教官们正在换班，离岗的教官正在跟上岗的教官做简要报告。一块 20 米长的开阔地上，我们穿插坐在几棵矮小的松树之间，完全不受监管。没有评分的目光注视着我们，大家或者靠着军包休息，或者在清理个人卫生，或者在喝咖啡。我正坐在那里滔滔不绝，讲一些艳遇什么的。突然，我听到了一阵骚动。在这群放松的家伙的另一侧，传来了一阵争吵声，声音越来越大。我们班的每个人都抬起头，四处张望，看看到底发生了什么。

当我环顾四周的时候，看见了一场暴动，就像更有秩序的卡通片里的打斗场面，虽然没有军事安排或者事先组织。那是一群愤怒的家伙，抓住其中一名士兵的身体，正在施以私刑。他们逮到了偷吃贼，几个小伙子已经开始打他。完全不是高中学校里打架斗殴那种方式，而是绝对故意要杀死他。要是时间够长，毫无疑问，以军事思维来说，他们会结束他的生命。对偷吃贼的深恶痛绝，已经远远超越了一个简单的食物问题。这些家伙正在清除垃圾分子，他会在将来的某个战场上，让大家都死掉。

我看见实际上有五个家伙正在痛殴他，更多的人目瞪口呆地站在四周。我想："当军事组织失去领导力和中心的时候，就会出现这种情况。这是一场暴动，正是国家担心的事情。"我感到一阵惊吓，也感到一种职业责任，我必须采取点儿行动。

我们排有几个块头非常大的小伙子，我挑了其中两名，是来自西点军校和诺威奇的橄榄球运动员，让他俩跟我一起过去谈话。每一边儿都站着一个身强力壮的小伙子，我相信我说的话多少会得到一些尊重。"嘿！"我喊道，"别再打这

个家伙了!”惩罚者完全没有心思听任何逻辑上或者道德上的理由，告诉他们为什么应该停止殴打，但是，他们只是肾上腺素分泌过量，还没有准备好如何面对教官。“我们应该等待教官处理此事，”我命令他们。

痛殴停止了，那个偷吃贼爬到了一旁，就像只受伤的海豹。他满脸是血，遍体鳞伤，身上已经没有半点类似骄傲自大的东西。这是我亲眼看过的最惨的一次打架。我们等待教官，几分钟后，教官出现了。教官立刻拖着偷吃贼离开了暴民，之后我们再也没有见过他。

那些挥舞拳头殴打血肉之躯的家伙们，没有停止这种粗暴动作的意识，直到别人叫他们住手。我想：“这就是陆军需要强有力的领导力的原因吧。”刚才，我们还是一群知道自己不会死掉的学员，一些 Snicker 糖果棒、几口可乐就能让我们感到快乐，已经 45 分钟没人干涉我们了。但是，这场暴乱却暂停了一切。我很吃惊地看到现在、在这里、这样一个相对受控的环境中，居然还会发生这种暴力事件。这让我对这个世界上可能发生的事情，重新评价起来。如果我们对自己人都可以这样做，那么对别人呢？对真正痛恨的人又会怎样呢？在我思维的背后，我希望拥有威严和心理勇气，不是跟那些乌合之众在一起，而是能控制他们的家伙。那次事件强化了我的意识，我必须依照自己的职责生活，我需要比这些人做得更为出色，我不需要跟这些暴徒搅在一起，我应该成为更聪明的士兵。这就是陆军具有领导力的原因，就是军队中拥有相互制衡的职业军官和军士的原因。

在游骑兵学院，食物显然是个非常重大的问题。那次殴打事件，让我足以惊骇，使我更好地理解了世界历史。我和其他任何人一样，都非常渴望食物，但是我也思考饥饿状

态。我研究那种饥饿的感觉，就像仔细观察，找出其中蕴含的每件东西一样。当然，我也知道，24 个小时之内，自己会得到一份半的餐食供应，生命仍会延续。但是我的想法是："饥饿的时候就会是这样。让饿肚子的人带着枪是个坏主意，这就是原因所在。"终于，我理解了在历史主修课上学到的法国大革命。现在对我来说，才理解了其中的意思。在世界历史上，有多少次是由饥饿的人们，参与了改变国家和世界历史进程的事件？不满情绪是由哪里开始的？不知何故，我把现在和过去的革命联系起来了。夏普的政治定律说得好："如果人们饥饿，随后他们武装起自己，你就会有大麻烦了"。

自 信

对我来说，领导力课程从来就不是在某个不连续的时刻学到的，而更是一个承受压力和自我分析的过程，帮助我开发关注细节的能力——把一个计划分解为各个部分，然后辨认出这个部分在更大的系统中怎样运作，比如"这些家伙会全都向毁灭区开火，等敌人死了，他们会停止开火"，这种思维跟单纯的简单化是完全相反的。

作为一名领导者，应该确定细节，这点很重要，而且要确定到你正在寻找的那只昆虫的屁股那种程度。在那个时候，我并不欣赏罗斯上尉对学员的引导，从中我也深受教育。

五官感觉

在游骑兵学院，你会得到一些很重要的思考机会。沙漠

中，由于白天温度太高，所以太阳下山的时候我们才开始行动，等太阳升起的时候结束行动。他们的行动模式是："好，看见那个目标了吗？等太阳落山，我们就朝那里出发，明天早晨你们就会到达那里，然后攻击。"我们扛起装备，然后在寒冷的夜晚，向着目标整夜行军。不需要盘旋，也不用走弯路。那是沙漠，没有障碍物，所以我们直线挺进，走进黑暗之中。四个小时以来，我们就一直在这种布景中走着，没有任何变化，随后，我开始感觉到，天空渐渐亮起来，星星也正在消失。几乎让我觉得惊奇，我看见太阳的顶缘从我的右侧升起来。我完全被震惊了，太美了！我看到了沙漠中的日出，和我以前所见过的一点儿也不一样。

在格外清澈蔚蓝的天空中，出现了一次美丽的日出。有许多原因，使得这次日出出乎意料。那是在夜晚长行之后，我看到的惟一一个既不是绿色、不是褐色，也不是黑色的物体，它在我身边洒下微微的光亮和金黄色的折线。刹那间，我的大脑活跃起来，也参与到这种感受之中。漫漫长夜带来的寒冷开始驱散，当太阳跳出地面的时候，我立刻感觉到轻松起来。甚至能够感受到每一条紫外线撞击到我的脸上和身体上，增加了一点点热量，那一刻使我心中充满感激之情。它也告诉我们，我们正在巡逻的过程中，我们的行动还不够振作。一次巡逻结束，仅仅意味着下一次巡逻的开始，但是，过去的那次巡逻我们不会再进行了，知道这一点，就是在精神上的鼓动。我成为了那次日出以及所有感觉的一部分，这给巡逻赋予了特殊意义。

松树林、湿军装还有塑料罐里的水，污染了我们的嗅觉，但是鼻子对其他任何不同的味道变得格外敏感。那些污染嗅觉的味道和我们不断看到的颜色一样，灰色、棕褐色，

还有草绿色——都变得索然无味。当我们开始山地训练之后，要是有人在巡逻基地打开了一包奶油花生，那么所有人都会闻到那种味道，甚至说几乎在品尝那种味道。具有那种水平的观察力很奇怪。在沙漠中，风吹动的时候，你可以闻出巡逻基地另一头的家伙吃的是什么。我想，这个道理就像盲人的嗅觉特别灵敏一样。教官们也会使用他们的鼻子，所以在巡逻过程中吃东西非常危险，哪怕是饼干。打开食物袋子可能引发警报。

在我人生剩下的时间里，可能再也没有空闲时间，可以像在佛罗里达那样仔细观察一棵树木了。我负责安全警戒的时候，就躺在那棵树木的旁边，开始仔细认真地观察那棵树的每个细节。也不知道这算不算一种保持清醒的脑力游戏，不过我看到了树皮的纹理，看到松针如何钻出来，还有松果会长在树的哪个部位。我观察枝条和松针，观察松树的颜色，观察树根如何隐藏在地下，又在稍微旁边的地方露出来。这就有点儿像我在高速公路上，遇到交通堵塞一样，坐在柏油路上，能够看见公路的质地，用柏油打的补丁，还有沥青与中间分隔带的小草接壤的地方。仔仔细细地看每天经过的地方，会发现如此奇怪。

在佛罗里达结束了最后一次巡逻之后，我们踏上了返回兵舍的道路，以便为沙漠阶段做准备。踏着软软的沙地，就像前 12 天行进的方式一样，我们离睡觉的床垫越来越近了。兵舍穿过树木缝隙进入了视野，每个人的精神都抖擞起来，步伐也加快了，我们走到了兵舍附近的区域。

我感觉有些东西很奇怪，于是一边走的时候一边看我的双脚。“我的脚怎么感觉这么奇怪呢?”静静地站在那里，我向下看着，意识到自己正站在沥青上面，双脚能够真实地感

觉到有些差异。百分之九十九的人生，我可能都在走路，但从未真正思考过走路这回事，现在我正在感受差别。是靴子着地的方式让我觉得有差异。双脚已经准备好适应沙地造成的轻微弯曲，但是弯曲却没有出现。出于习惯，我的身体也仍然自我调整，以补偿沙地的下陷。这让我有些轻微失衡，同时增强了路面带给自己的感觉。

我已经在西部读了一段时间的书，不喜欢那里的风。在新墨西哥州，风特别大，但是在杜格威，却是宜人的徐徐轻风。我们把暴露在外面的皮肤涂上了伪装色，这就像在脸上和手上又加了一层衣服一样，在沙漠的高温里，尤其感觉不舒服。有风就好了，能够让我们感到凉快。在朝阳散发的热量底下，风儿轻轻地吹拂着脸庞和双手，感觉既清新又凉爽。

寻找职位

毕业的时候，我有一种又不敢相信又欣快的感觉，竟然结束了。有点儿难以接受自己已经取得的成功——可能是我把这个障碍看得太高了，所以如果还没取得成功，在心理就没准备调整自己。我想："噢，现在怎么？毕业了？"游骑兵学院是一种面罩，挡住了我的视线，看不到完成以后的任何事情。一旦我完成了，我就必须得继续剩下的人生之路，继续当一名军官。几个星期之后，我动身前往韩国，在那里要待上一年。我并没有立刻设定另外一个目标，只是走上飞机，去韩国，想把游骑兵学院丢在身后一阵子，并且看看如何应用新掌握的技能。

我认为，打算去游骑兵学院并忍受那里的经历的，首先

是出类拔萃的人；但是，我知道现在对自己的个人表现和责任的要求，标准又上了一个台阶。真正的游骑兵签约是为了持久的目标——不仅仅是飘带，而是一种不断追求更高成就的人生。人们有时会问："那个士兵很受重用，是不是因为他有游骑兵飘带？"或者"他就是那个很出色的家伙，去过游骑兵学院并拿到了飘带？"你不能凭借游骑兵飘带就说一个人是一级棒，虽然这毋庸置疑；每个人都必须每天都展现出游骑兵的品质，这样才算棒。

我把自己的游骑兵身份隐藏起来，把游骑兵学院藏在了腰带下面，这显然影响了在步兵部队中的几次签约。有些地方是不雇用非游骑兵的："对不起，你没有游骑兵飘带，我们这里没有你的位置。"

我的一个游骑兵学院的同班同学，到他的单位，在韩国的轻步兵营报到。他和另外两名少尉走进S-1的办公室，预约跟营长的会面。S-1是名步兵上尉，在桌子后面一脸严肃。像许多步兵战士一样，他也属于魁梧的那种，不是一副骨架那种。上尉做的第一件事，就是看看他们是不是有游骑兵飘带臂章。他告诉有飘带的那两个士兵："你们两个拿把椅子过去坐，我会安排你们见营长的。"然后看着第三个少尉（非游骑兵），告诉他别动。

随后，他走进了隔壁营长的办公室。几分钟以后回来了："好的，你们两个一小时以后再回来。"之后，他并没有跟站在桌子前面的少尉说一句话，而是拿起电话拨通号码。他对着话筒说："是布朗上尉吗？我是雷曼上尉。到底是怎么回事？"停了一会，他继续说："听着，出现了一个错误。我们本来是让皮纳特少尉到这里来担任排长的，但是他没有飘带啊！"结束对话以后，上尉把那名少尉打发回了旅部，

在那里少尉得重新分配到一个非游骑兵的岗位上去。

我认为类似这种的制度歧视相当不公平。我会以上帝的优雅姿态承认自己是个游骑兵。但是，我不知道是如何通过那里的，也不知道是不是因为我的守护天使的作用，还是因为我的幸运星在一条轴线上。虽然如此，我还是会签约，而且承认这不全是我努力的结果。有一些幸运的成分，没准儿还有一些超自然力量的帮助。我就认识一些特别出色的士兵，在寻找职位的时候被拒之门外，因为在步兵中对非游骑兵有着强烈的偏见。

从朝鲜回来以后，我到了联合机敏训练中心，又由于是一名空降游骑兵，所以安排我进了行动计划营。这就像小时候去游乐园一样，必须得背靠柱子站一次，看看是否够高才可以乘坐过山车。我经常够高，但是有许多孩子不够高，他们就不能享受这种体验。在那儿我被任命为排长，可能与游骑兵学院相比，我得到了更多的个人生活和军事生活的体验。因为我只是联合机敏训练中心普通干部中的一员，所以无法学到跟游骑兵学院同等程度的领导力课程。

在那个单位，有一种独一无二的环境。有时，组织机构会建造并且达到一种稳定水平，可以让其中的人开足马力全效工作。我们的单位可能没有达到其绝对巅峰，但是已经非常接近了。指挥官、士兵、任务、地点、时间以及气候等等，所有这些一起作用，产生了一种非凡体验。

作为行动计划营的排长，我的职责比其他单位跟我同级别的人要大。在一个普通单位，我的级别只能掌控40名丛林步兵，其他所有组合武装的协调和同步工作，都由连长负责。而在联合机敏培训中心，我则负责防空、迫击炮排部分，有时还有支持步兵战士的电子作战部分。我有机会进行

领导和组织，虽然对其中很多内容我一窍不通，但可以看看所有这些元素是怎样组合在一起运转的。

此外，因为有位战士也分派到那个单位，所以我的乐趣就稍微多了一点点。在联合机敏培训中心，我正坐在办公桌后面，突然一名中士晃晃悠悠走了进来："嘿，长官，你知不知道军士长的办公室在哪儿？"很明显，他是看到大楼里第一个开着的办公室门，就走进来问方向，连门上的标牌都没有看。

我抬头看见迷彩服上面的 E－5 标志，他是来自 E－5 旅的，脸上写着期待的表情。他的声音和长相给我一种似曾相识的感觉，不过我还是过了一分钟才认出来，这个家伙是比尔·卡恩斯。当他进入游骑兵学院的时候，是阿拉斯加军事站的一名特种兵。在学院里，我们是游骑兵搭档。

我问道："卡恩斯？比尔·卡恩斯？"

他的回应是："斯考特"而不是"夏普中尉"或者"长官"一类的，他的回忆瞬间返回到我们在野外战地一起度过的日子。

我们简短寒暄了几句，我就带着他朝大厅走去。我俩走进军士长办公室，那个正统古板的军士长斯代勒斯正坐在里面。"这是我的游骑兵搭档，比尔·卡恩斯"，我向军士长吹嘘说。

卡恩斯在一旁也说："是的，我和斯考特是游骑兵搭档。"

斯代勒斯军士长很威严、但却一点儿也不冷淡地说："好，这太好了。你们一会可以出去喝一杯了。"然后他看着我："你是名中尉"，又看看卡恩斯："你是名中士。这没什么问题吧？"

最后，卡恩斯被分配到我那个排，成为一名班长，大约一年左右，他作为初级上士接管了一个排。在一起度过的时光里，我们的关系非常好，也很有乐趣。当我下达一个富有新意的行动计划时，会说："这会奏效的"，然后会望着他，看他转着眼珠。他会说："没错，又是一个聪明主意。"在我成为伟大的夏普中尉之前，他就已经了解我了。

当营长要我把排里的一个班派到困难环境中，或者在紧要关头的时候，他都帮我走出困境。我有可以求助的人。我会对营长确信不疑地说："长官，我知道卡恩斯能行。"

"噢？是吗？"营长会问我："你怎么那么肯定？"

我会回答："长官，他是我的游骑兵搭档。我看过那个家伙身上的每一部分，我知道他怎么想的、怎么工作的。他不会失败的。"

游骑兵夏普之路

你曾经被吓坏过吗？斯考特·夏普当然有过，就是在训练课程刚开始，当那个空军防御炮兵上校缝猫眼的时候。当你刚刚踏上一个充满艰难困苦的旅程的时候，会有很多恐惧和引发自己恐惧的想像。最后一件斯考特害怕的事情，是所有恐惧里面最令人不安的，那就是人类的暴力本性。他认识到，尽职尽责的领导约束抑制住这种本性。

可以给责任下个简单定义——在不被别人督促的情况下，在合适的时间做正确的事。领导力中的大部分恐惧，来自于对需要尽己之责的期望。领导者是开路先锋，是负责在丛林中砍出一条路径的人，也要负责路上清除的每一条藤、每一棵树和每一朵花。他们是负责判断何事正确、何时动

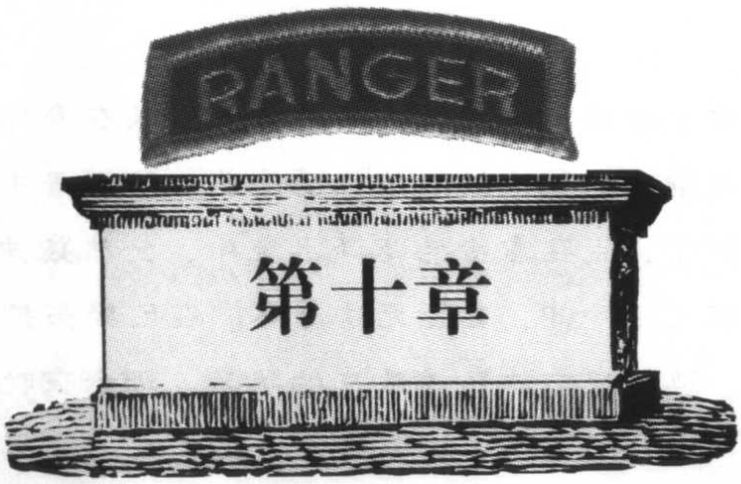
手，以及随后采取的正确方法的人。这意味着如果道路最后通向悬崖，他们也要负责。孤独不仅仅缘于位居其高，更在于身处前线；但是，那里是你应该去的地方。

这种追求需要你做出一些疯狂的举动，而且并不是每个人都能了解抛弃舒适的意愿。要特别注意：跟你同一个职业圈子里的人，甚至坐在你旁边办公桌工作的那个人，都并不了解这一点。正如你从那名上尉和那位将军——也就是斯考特的降落伞缠住以后，走到他旁边的那两位——身上可以看到的一样，他们对于斯考特的现状，所持有的观点就是有缺陷的。如果你正在做着正确的事情，人们可能会以异样的眼光看你，而且最有可能是充满着尊敬（如果不是尊敬，那就是嫉妒）。

那个靴子两侧随着每一步都会渗出血来的人，会不会受到嫉妒？当然，绝对！你们一些人明白，不用更多解释。我们会嫉妒那些正在奋斗的人，那些检验自己、战胜痛苦和烦闷并向胜利冲击的人，那些推进自己的体力和精神极限夺取更高目标的人。历史书中的英雄通过他们卓越的努力，已经改变了我们今天的生活方式。我们不禁会嫉妒而且尊敬他们。那么依靠我们的能力，在今天的环境中，我们可以立志成为那些领袖中的一员。

作为一名领导者，你可以用自己的行动鼓舞人们！当你在日常生活中对自己期待更多时，人们会有所反应，会遵循你做出的榜样。这不是一粒领导力药丸，但是一周之内你会看到效果。

在这场伟大的领导力战争中，你必须抵达巅峰。巅峰有多高？直到你生命结束。最后一章就是相关课程，即史蒂夫·亚当的故事。



第十章

果　断

史蒂夫·亚当

这个年轻人很幸运，他意识到可以在身体停止运转之前始终让他战胜放弃的念头。攀附着生满苔藓的树干，坐在寒冷的沼泽水地中，全然孤独，他的血液已经冷却，甚至无法循环。在已经失控的环境中，他把自己放在了求生的状态。那个夜晚，还有其他人身陷沼泽，就像生还者史蒂夫·亚当少尉一样。

在艰难环境中活下去并抵达目标的欲望，因情况而强度各异。而在死亡境地之中拼命求生的欲望，其强度是最高的。你越是能够靠近这种强度水平，你就越能抵达目标。所有面临生死关头的人，都像面对着16世纪的蒙古艺术——完全陌生；不过，史蒂夫还有其他67名游骑兵学员，在1995年的冬季沼泽地却身陷于这种境地。通过他拼命求生时的思想与行动，你可以更为熟悉这种欲望强度，并将这些思想和行动应用到自己的生活中来。

从西点军校到游骑兵学院

我总是乐于面对挑战，甚至主动出击，以求超乎常人、出类拔萃。哪里有战斗，我就要到哪里去，锻炼自己。陆军军官是我的事业。在这份事业中，我也一样乐于寻求挑战，努力超越自己。在西点军校学习的时候，我周围的人都对游骑兵学院给予很高的评价，而游骑兵飘带则让他们无比向往与尊敬。我们跑步时的口号、行军时的军歌，大部分都以游

骑兵为主体；而且，许多教授也都具有游骑兵资格。那四年里，我认识到游骑兵学院就是我要寻求的挑战。我要到那儿去学习、去锻炼、去磨砺，以此来证明我的实力。

大学二年级时，我有一位室友，叫做罗布·格洛弗，他参加了第三游骑兵军营。一天熄灯后，他开始谈论关于游骑兵军营与游骑兵学院的生活，而我躺在我的床铺上，听着他的描述，脑中闪动出一幅幅画面。那是我对游骑兵学院生活的理解与想像。罗布让我尊敬，因为他比我更有见识。他深入到游骑兵的生活之中，并了解他们的内心与信仰。他是学心理学的，所以他总是会在描述结束之后，故意激我一句："噢，那儿真的就像人间地狱，也许你不会喜欢那种挑战的。"我躺在那儿生气地想，单单就是因为困难，别人就会认为我不敢面对挑战么？这也太小瞧我了。然而，我还要等上三年，才能等到那个证实自己的机会。这本身来说，就是一种考验。从那件小事开始，我对游骑兵学院的向往之情就悄悄地萌芽；而到了1994年我大学毕业的时候，这种向往就像滚雪球一样，越来越强烈。

我发现大部分人都不具备游骑兵资格，这让我非常兴奋。原来游骑兵学院的要求很高，并非每个人都能够通过。于是，我对那些系着游骑兵飘带的人就更加尊敬了。你并不知道他们的人品究竟如何，也不知道他们的脾气秉性，但是游骑兵飘带会告诉你一些基本的东西。游骑兵这个群体，就是我要加入的群体。除了考虑到别人会怎样看待我之外，我还要超越自己，这是我对自己的承诺。我要成为游骑兵，这样当面对镜子的时候，我会为自己感到骄傲。我超过了很多人。我是一名游骑兵！

准　备

从西点军校毕业之后，我来到了肯塔基州的诺克斯堡，参加了装甲军官基础课程（AOBC）。我的第一个目标就是获得进入游骑兵学院的资格。为了实现这个目标，我在为期四个月的课程训练中，参加了一项特别项目——游骑兵体力训练。这要求我们比那些课程班的其他学员付出更多的努力。他们只需进行常规的体力训练，而我们却要很早就起床，开始艰苦的训练。

就像大多数地方一样，肯塔基州的清晨安详而宁静。但是，我们清晨的第一项热身活动要躺在草地上，就好像要用我们的背把露珠擦干一样。为什么选在草地上？我们本可以在别的地方训练的。接下来是体力训练，我们全力以赴地跑步、做体操。每周我们还要背上军包，进行一次公路行军。除此之外，教官还会不时地检验一下我们的身体素质，按照游骑兵体力训练的强度标准，对我们进行游泳测试和五英里长跑测试。

我们在体力与毅力方面，已经准备得非常充分了。但是，尽管我有强烈的愿望，想要学习一些轻步兵训练，但是却一点儿也没有学到。课程的设计过于关注体力训练方面，而那些基础的知识，特别是领导巡逻队的技巧，却都被忽略。西点军校在这方面做得很棒，我们在那里学到了一些最为基本的基础步兵本领，比如射击术、三到五秒钟冲锋等。在步兵领域，学院还以拿破仑战役为例，让我们作为参考；但是，尽管有这些小部队军事策略的学术课程，而将理论与实际相结合的应用课程，却没有开设。在我的教育体系中，

还缺少一个方面的指导，那就是对游骑兵学院的介绍。来到游骑兵学院之后，我对那里怎样训练、怎样计分都不熟悉，我甚至不知道自己在每一个阶段，要怎样去做才能够取得成功。还算幸运的是，我做好了准备，并且乐于学习。

除了体力上与学术上的准备之外，我在心理上也做好了准备。我一直对自己说："我要倾注我的全力，不留任何余力。我不会轻言放弃的。"不过是61天的时间；又能坏到哪里去呢？我巡视周围，看到那些具备游骑兵资格的人，我想："噢，这个家伙不会比我强到哪儿去的。如果他能做到，那么我也能。"我知道自己能够进入游骑兵学院，坚持61天，取得成功，高高兴兴地回家。

只求原谅，而非允许

在起身前往游骑兵学院之前，我面临了一点儿政治阻碍，导致在第一次单位接收的问题上，气氛有点儿紧张。

从游骑兵学院毕业之后，我才第一次来到我的军营。这里的S-1军官对我的态度，让我产生一种感觉，似乎我去游骑兵学院只是白白地浪费时间。S-1是一份比较荣耀的职位——为营长做秘书。他是一位上尉，不过，他显然不知道与我在游骑兵学院所经历过的挑战来比，当一名排长是多么的普通。他坐在桌子后面，充满了一种自以为是的权威，并且向我炫耀领章上的军阶线和彩色勋带。"这里可以为你提供一份工作，"他朗朗地说。"我们当时甚至不知道你要参加游骑兵学院。"

当时我分配到新军营的时候，故意把自己想去游骑兵学院的想法隐瞒下来。有一个和我一同想参加游骑兵学院，然

后再去卡森堡的朋友，给军营打电话，告诉他们他正在考虑参加空降学院。军营的答复是："不，我们给你提供工作。我们需要你以最快的速度到这儿。"

他把这个信息传达给了我："他们不希望我们参加任何学校。"

我说："那好吧，我想我也不用给他们打电话了，因为我要去游骑兵学院。顺便提一句，你要是离开军营的话，告诉他们一声我在哪儿。"然后，我就去了游骑兵学院。

体力训练测试

抵达游骑兵学院之后，我们要首先进行的测试之一就是体力训练测试。游骑兵体力训练测试要求的强度，要比普通的陆军体力训练强度高一些。学院以独特的游骑兵方式提高训练强度。在做俯卧撑的时候，每一名游骑兵旁边都有教官监视。他们就蹲在你的旁边，以确定你是否幅度到位、是否姿势正确。实际上，为了通过这项测试，你必须以教官的要求为标准。我很紧张，因为教官不会把你做的俯卧撑数大声地说出来。他们默默地数数，直到你全部做完之后，他们才会告诉你是否合格。做完整整两分钟的俯卧撑或者仰卧起坐，你早已经疲惫不堪了。

我不认为自己肯定能够取胜。我的很多好朋友，那些我认识的第一流的体力训练天才们，都被拉到一边，刚刚结束体育运动之后就得循环训练。我知道体力训练被教官们视为一种过滤器，他们利用这项测试把班级人数调整到合适的水平，有时甚至不在乎你的体力有多好。我感到压力很大，因为轮到我做体力训练的时候，那个被淘汰的名额很可能就落

在自己头上。这就是参加游骑兵学院的意义，接受测试、展现你最棒的一面。我接受了测试，而且我真的通过了。

接下来，我们需要通过的测试是五英里长跑。大家要在40分钟之内列队跑完五英里。列队跑步的形式非常重要，因为在游骑兵学院的跑步中掉队，与在别的地方掉队意义完全不同。如果你比你前面的人落后一步半，那么你将被拉出来，循环训练。

测试前的整整一小时，他们让我们在泥浆中做热身。我们跳来跳去，向左翻滚，向右翻滚，匍匐爬行，并做了俯卧撑和仰卧起坐。只要教官想得到的动作，你就要在潮湿的泥浆中完成。做完热身活动之后，大家全都浑身湿透，非常疲惫，还沾了一身泥巴。我们看上去就像是一根根正在融化的木棒。

和我一起从诺克斯堡来的，还有另外两个家伙。在长跑过程中，其中一个不见了。他一定是掉队了，或者是在某个掉队士兵的后面。不管是哪种情况，等我们长跑结束回到军营时，他的行李已经从上锁的贴墙橱柜里被取走了，人也不见了踪影。

第一周快要结束时，我们进行了17英里公路行军，另一个家伙在这里也被淘汰了。大家从空中跳伞到降落区，从降落区再到出发点，然后开始公路行军。丛林中行军的速度快得惊人，而且我们的军包已经很重，大家还要抱着武器：M16步枪、M60机关枪以及班级自动武器。我们都不知道目的地在哪里，也不知道要行军多长时间；我们只知道跟住前面的人。如果我们落后两米以上，他们就会把我们拉出去。由于所有的武器都必须搬运到目的地，因此，随着不断有人被拉走，余下的士兵在负担自己的那部分重量之外，还要接

过这些人的机关枪和班级自动武器。

有一辆卡车跟随在队伍后面。从车上的手提式扩音器里，传来那些掉队的人的名字。我想，这种做法的主要目的是让大家感到气馁。他们想看看，我们是什么做的；想看看我们的朋友放弃时，我们自己是不是也要放弃。手提式扩音器突然传出："马特·布兰森刚刚退出了。他现在很舒服，就坐在卡车的车斗里。他的双腿不疼了，而且，还有足够的水喝。他很快就能够回家见到妈妈，吃美味大餐了。没有人强迫你接受痛苦的训练，除非是你自己愿意；退出是为了你自己，而不是任何其他人。"

从心理上来讲，这些话开始在你脑中起作用。"是啊，他没有做到，但是大家还是会觉得他很不错。所以，如果我没做到，也没关系。我们两个还能一起回家。"手提式扩音器就会说："你想要退出么？退出吧！没有人留你。"整个训练中，很多教官都在让士兵们退出，特别是在那些考验面前，比如我们淋着雨，或者在沼泽地里滑倒的时候。

有一次，一位教官从达比营温暖的建筑物中走出来。我可以看出他很舒服，而且他是干燥的；而我呢？浑身湿透，全身发抖，站在泥浆中。他吼道："我这里有果子冻油炸圈饼、热咖啡。果子冻油炸圈饼和热咖啡！有没有人要退出？它们就在这儿。"教官这样做时，我并没有看到哪个人真的接过教官的食物，选择退出。但是，这让我想到自己的处境——真的不是什么好的处境。教官们想要提醒我们，我们失去了好多美好的东西。等我们走出校门之后，那些好东西才会回到我们身边。

爬行坑

游骑兵学院的世界里充满着痛苦与挑战。如果说，哪种极端的折磨能够在记忆里占得鳌头，那自然要数爬行坑了。爬行坑，至今还让我记忆犹新！所谓爬行坑，就是小型障碍训练课。不同的是，每一站，不同的坑内有不同深度的水，而且水温通常接近冰点。我们接受爬行坑的训练是在寒冷的11月份，障碍物的下面都积满了水和泥浆。那天早晨，水面上还结了一层薄冰。我们都在想："唉！糟了！难道要我们跳进去，在那些脏地方爬来爬去?!"设想一下，水会有多冷！我必须做好思想准备。我知道自己纵身一跳的时候，心脏会提到嗓子眼儿，就像从15米跳台跳水一样，然后"扑腾"掉进水池里；跳下去，就不能回头。

我必须提前做好准备，因为我排在第一组。开始朝着爬行坑前进了！我前面的那个士兵松开做引体向上的单杠，上前一步，立正，等着轮到他跑进爬行坑。我跳起来，空空的双手抓住冰冷的单杠。哦，前面的那个士兵已经开始水中训练了。越来越接近那一刻了。我做完引体向上，跳到地面，上前一步，等待。我的心跳加速，因为在我和痛苦之间，只有一点点时间了。

恐怖的一刻离我越来越近，但我的精神却没有丝毫放松。我还在做思想准备，这时，教官发出了前进的信号。我开始一边向前跑，一边对自己说："我已经准备好了！"我潜下铁丝网，打碎水面的残冰，游进了冰水区。立刻，我变得无法呼吸。"哦，狗屎！我不能呼吸了。保持前进。"我肺部的空气被彻底抽干了。匍匐前进了15英尺，我才有机会吸一

口气。我的世界，缩小到只有自己冰冷的身躯那么小。世界上还有其他人存在这种想法，竟然变得不可思议。从匍匐区爬出来，我站在冰冷的水中和空气中，浑身发抖。

我们走过水平梯，双脚刚刚贴着水面，看起来就像“水上飘”。水平梯只有三英尺高，可我真的不想再被弄得更湿了。随后，在水平梯的尽头，我掉进水里。前面是一个巨大的圆木梯子。我的双手已经麻木，手指头也不怎么灵活，但是没有时间思考，我只能准备爬上这个巨大的梯子。梯子上面的圆木横挡，越往上相隔的幅度越大。

现在，我发现自己被浸泡得精湿，双手和指头也不听使唤，还在爬着梯子。我得踩住一个横档，然后用两只手再抓住下一个，把自己拽上去。这些圆木已经被前面的游骑兵弄得很湿滑。刚开始，横档只到腰部那么高，很容易就爬上去，但到顶上的时候，横档的位置已经到脸那么高，我必须用冻僵的双手紧紧抓住湿湿的圆木，把身体的重量拽上去。我已经爬到30英尺高了，我知道现在的情况很危险。要是万一打滑儿了，可能会死掉。但是看到其他人都在这么做，我也就继续上爬。

这是我第一次看到一个人成为寒冷空气的牺牲品。事情就发生在障碍训练课上，来得很突然。他站在那里，身体失去了知觉，处在低温症的边缘。几名教官把他弄出了冰冷的水中，给他提供治疗，而其他教官仍然在对我们施加压力：“把头趴下！”也就是在那里，在第一周，那个人的游骑兵学院生涯结束了。

我继续接受课程训练，在教官的喊叫声中努力向前。我也强烈渴望前面等待着我的营地，因为在那里我的体力条件能恢复一些。很令人惊奇，短短的五天之内，我居然渐渐把

营地看成了一个相对美好的地方。

水中训练

在冬季，无处躲离寒冷。路上的每一步都是那么不舒服。群山之中是降落在身上的白雪，沙漠里面是刺骨寒风，而在佛罗里达，我们总是浑身湿淋淋的。在整个训练过程中，我们都一直有人受到寒冷空气的伤害，不过程度比较轻。而当我们到了佛罗里达阶段的时候，出现了一次较大的事故，四名同学由于身染低温症而死。

在佛罗里达阶段最开始的部分，我们是待在沼泽地外面的。当学习如何在沼泽环境中行动的时候，大家都推测可以保持一定程度的干燥。不过天公不作美，每天都下雨。其中一天，我们还学习了 Zodiac 艇的操作，那是一种跟在急流中使用的救生艇有点类似的小船。所有这些实践，我们都是在紧挨着沼泽的干地上进行的，而那沼泽地，可能就是我们下一部分训练的东道国。我们在岸上练习了划船技巧，以及在小船倾覆的情况下如何再把它翻过来的方法，此外也练习了搭建单索和双索绳桥穿过河流的技能。搭建索桥很简单，就是用绳子把河的两岸连接起来，保证绳子在离水面大约一英尺高的地方。过河的时候，装备挂到绳子上的 D 形环上，我们利用绳子把自己和装备拽到河对岸。

在与沼泽地接壤的地方，地面会突然下陷，就像池塘的边缘一样。所有人都要浸泡到那黑黢黢但又平静的冰水之中，我们害怕这种无法避免的遭遇。我们也知道，按照规定，只有在水温达到华氏 50 度以上，才可以进入。教官们整天都弄得我们稀里糊涂。早晨的时候，他们说：“现在是 48

度”，过了一会说是49度，然后49.5度。就在我们应该进入沼泽地前的一小时，他们喊道：“49.9度了。”时间在前行，我们的希望仍然沉寂，训练继续进行。教官的无线电声音通常很低，或者用词无法力解，我们不能辨认出里面的话语，大家都安静下来，希望那位不明身份的游骑兵长官下达的信息，会说我们不需要进入水里。但是，就如预料的一样，下水的时刻终于来了。“50度整”，教官几乎狞笑着宣布了消息。整个早晨好像都是为玩耍我们这些学员而量身定做的，而教官们演绎得非常出色。

我们低沉着脸，面面相觑。现在大家只想一个问题：“过多长时间我会被弄湿呢?”

我不知道温度真正是多高，我知道的只是水很冷。我觉得就算水温没到50度，我们也仍会下水。这种精神训练是游骑兵学院的标准。我们会走入水中、训练、走出来，每件事都会不错——只是比我们预料的要稍微遭罪一点儿。实际上，水真的很冷。我们经受着训练，忍受着痛苦，进入了佛罗里达阶段的沼泽巡逻部分。

只有两条出路，哪条都不怎么样

我们开始了沼泽地阶段的训练。这之前，每天都在下雨，导致水位特别高。那是一天下午，我们12个人坐在一条小船里，顺流而下。小船每边坐五个人，一名舵手坐在船尾，还有一名守卫坐在船头。我们拥挤的状况很有意思，看上去就像是装满花椰菜的椭圆形花瓶在沿河漂浮。小船中间放着军包和装备。由于船底漏水，它们变得越来越重。我的一条腿伸到小船外面，泡在冰冷的水里。没一会儿，它就麻

木起来；而我的屁股也是半天没动地方，血液运行不畅，导致它也开始失去知觉。沿着河流定向是很困难的一件事情。辨别河流与沼泽地差别的惟一办法，就是看它们与树木之间的距离。而我们周围的树木，都被水淹没着。

小船慢慢接近登岸地点，教官想找一处稍浅一点的地方，让我们下船进入沼泽地。第一次停船的时候，他把六英寸长的手杖插进岸边，想看看水有多深，结果没有碰到河底。我们倒吸了一口冷气："天哪，这让我们怎么办?"游骑兵的精神是"再深的水也不够深"，大家做好了最坏的打算。每个人对于下水都感到非常恐惧。最后，我们得到消息说，沿着河流再划远一些，能找到更加适合登陆的位置。

那天一同沿河前进的，共有三个连队：Alpha、Bravo 和 Charlie（译者注：分别代表英文字母 A、B、C）。我在 Bravo 连。Alpha 连划得远一些，直接把船靠在了干地上，就继续执行任务了，而没有遇到 Bravo 连和 Charlie 连遇到的麻烦。由于我们三个连队之间相隔了几百米，所以后面两个连队就没有那么好的运气了。

我们连刚开始登陆时，水只有膝盖那么深。大家把船固定在一棵树上，然后一个接一个地跳入了水里。接触河水的那一刹那，太寒冷了，几乎让我直不起膝盖。我背上军包，拿好装备，准备跋涉。整个连队进入沼泽地，向远方的干燥陆地进军。我们知道，干燥的陆地就在远方。然而，前进不到一百米，水就已经涨高到了腹部的位置，然后又涨到了我的胸膛中部。河水每沿着我的躯体涨高一英寸，就意味着一分新的痛苦在增加。

人们通常都不会从那么低的角度去观察水面。我们当时就像在一个游泳池里，只是看不到水底。你想，我有六英尺

高，水面尚且到了我的胸膛；那些矮一点的士兵呢？我看到一些人拼命地挺高，才勉强把下巴露出水面。我知道队伍计划在沼泽地里行进700米到800米，这不得不让我产生怀疑，水要到多深之后，才能慢慢变浅呢？

即使水越来越深，我越来越痛苦，我也还在想，这是每个士兵都要面临的考验。“这不是什么大问题。离任务结束还早着呢。”我推测道。这时，前方河水的深度已经可以没过我们的头了。看起来，好像是另一条河挡住了我们的道路。我们正站在河岸一侧，水深大约在我屁股到胸部的高度之间。巡逻队的领队们聚在一块儿商量对策，最后决定为了完成这部分训练，他们打算搭一条索桥。

不幸的是，我们根本就没有想到会碰到河流，而且也没有做好渡河的准备。我们得到的任务介绍是：在沼泽地中行军，水深不会超过胸部，然后就登陆干地。士兵们都这样想，所以就把绳索和其他搭桥必备的装备塞到了军包的最底下。要想找到这些装备并把它们掏出来，真有点困难。就好比你要从塞满衣物的箱子底下掏出那两只黑色的袜子，而又不把别的衣物扯出来一样。拼命翻找了半天，我们开始搭建索桥。

在准备搭桥而还没有搭桥之前，队伍里出现了第一个伤员。他是一名海军陆战队队员，就站在离我不到10英尺远的地方。一名士兵发现他眼神游离，就走过去问他：“嘿，你还好吧？”他没有回应。教官走了过去，问他各种问题，他还是没有回应——那张嘴巴已经不能开口说话了。他的眼神空洞，他知道自己正处于不幸之中，但是却无能为力。我看到有一滴泪珠从他的眼中滑落下来，但是他已经不能说话了。

就在那时，我意识到不太对劲儿。我想："也许事情真的就像我想的那样糟糕。"教官呼叫了救伤直升机。这并不是说把我们全体医疗撤退。因为要想医疗撤退，救伤直升机是远远不够的。在那种处境下，救伤直升机的意义就是：一辆装备有医疗器械的直升机飞过来，把他接进医院；而我们还要继续搭建索桥。

队伍中的每个人都缺乏免疫力。谁都吃不好、睡不好，而且可能还有点轻微的脱水。但就是在这种条件下，突然间，我们发现自己停留在冰冷的水里，而且还要再停留好长一段时间。

搭建索桥本来是一件缓慢的工程，但是我们的动作却快得不能再快了。这不是你跑得快，或者说话说得快的问题。是寒冷、河水以及疲惫，让我们快速行动——就像在游泳池里跑步那样。悲惨的是，这是我们逃脱困境的惟一办法。我的游骑兵搭档——一个平时高度自制的人，现在却也变得目光呆滞。那我呢？这让我感到恐惧。我们在一起训练已经有一段时间了。如果这种事能发生在他身上，那么我也很危险。他的双手已经失去知觉，所以我给他打好结，然后帮助他过桥，就像在帮助一名老妇人小心翼翼地过马路那样。从那时开始，我们两个人就开始互相说话，以确保对方还正常。我只能确定我们在保持联系，在共同前进。在刚开始过河的时候，他的状态确实不好，但是当我们又开始行军时，他就再也没有达到过放弃的临界点。

丛林穿透器的使用，让这个自我营救过程的速度降了下来。为了让直升机能够在树丛顶端盘旋的同时，还能将人从地面救起，他们不得不使用这种工具。所谓丛林穿透器，就是与挂网钢丝绳相连的一把椅子。电动机会调整椅子的高

度，让它穿过丛林的树冠，降落到地面。一等某个人被皮带固定在椅子上之后，电动机就会将它拉起，升到直升机的一侧，飞机里面的人再把伤员接下来。就这样，他们一次只能救起一名伤员，直到飞机装满。

在直升机救伤的同时，大部队还在攀着索桥过河。两个连队，大约 70 名士兵，都面临同一种处境，而只有一只“小鸟”在空中盘旋，营救两个连队的伤兵。不管对哪个连队来说，都像是在高速公路上碰到交通堵塞，所有的其他路段都关闭了，只留了一条——绳索桥。

时间在一点一点流逝，我们对现实的世界充满了焦虑。大家要保护伤员，尽量把他们安置到水浅的地方，让他们保持清醒，防止他们晕倒或者失去知觉、倒向水里。那时，我们的巡逻还能够保持有序。摆在大家面前的，不再是一场战术训练，而是如何生存的问题。每个人都意识到，这次的训练不太正常。这绝不是游骑兵学院的又一天的艰苦训练。这是一场彻底的计划混乱！一切都变得很糟糕。我们现在的目的，只是设法让每个人安全地逃生。

教官们重新掌握了此次行动的控制权。两三名教官留在了等待营救的队伍里，其他的教官则跟随游骑兵们攀过索桥，继续在沼泽地中前进。

求　生

每个人都在帮助其他的人，以便确保第二天大家还都在一起。我们努力让士兵们向着前方的陆地保持前进。因为大家都清楚，如果哪个士兵停了下来，那么他患上低温症的几率就要大很多。如果出现了伤员，我们就让另一个人陪着

他，设法让他得到营救。整个行军过程进展得十分缓慢，而我们很快就要失去阳光了。在冬季，太阳很早就落山了。而茂密的丛林树冠挡住了太阳的余晖——只要太阳落山，丛林中立刻就变成漆黑一片。

到晚上六点钟为止，我们已经在水中停留了四个小时。天空越来越黑，我们仍然要向干燥的陆地前进。大家从一棵树游到另一棵树，甚至有时完全是侧游。每次短暂的停止，我都要抓住树干，看看前方，再回头看看后面，以确保相邻的这两名队友在我的视线之内。接着，我要向身后的那位伸出手，如果有必要的话，把他拉到我所抓住的这棵树来。然后，我蹬向前方，伸出我的手，抓住前面的那个人，再停在他的那棵树旁边。就这样不停地前进，大家没有丝毫的休息。我们要么这样行军，要么就等于在疾驰的汽车下面睡觉。太阳下山了，感觉就像断头台上闸刀的下落。天一黑下来，我们就只能盯住前面和后面的两个人，慢慢地前进。我们的希望之光，也被太阳带走了。那一晚，徘徊在我脑中的，只有那些面对环境将要投降的人，只有那些伤员的面孔和表情。

即使知道自己可能会死在那儿，还是有一些人想要停下来。他们来到了一棵树根比较高的大树旁边，在那儿河水只及他们的膝盖。他们就抱着大树，不想继续前进了。他们的身体已经失去知觉，感觉不到现实的存在了。那些仍然清醒的游骑兵们朝他们又喊又叫："把你的屁股抬起来！你不能停在那儿，游骑兵！"各种淫秽、猥亵的话我们都说尽了，还戳他、拉他，不顾一切地让他们动起来。有的士兵已经停止了呼吸，别人就为他们做嘴对嘴的人工呼吸。那个晚上停下来的人，即便是仅仅停留很短的时间，也是在面临责任感

的挑战。

不断有人停下来，想要保全整个队伍是不可能的了，因为整个队伍不可能因为少数伤员而停滞不前，那样的话，整个队伍都要陷入危境。于是，有人专门照顾伤员，并通过无线电呼叫救伤直升机。队伍中突然会有人体力不支，这对紧随其后的学员来说不是件好事，他会从队伍脱离出来继续前进，而速度只会更慢。他或者和另外一个人组队前进，或者独自前进。我们不再是连续的一个班，我们现在至少分成了两组，每个组都各自为营。

四个不幸死亡的人中，有三个人在等待救伤直升机。虽然我不知道他们的具体位置，但是我知道，他们不在一块儿，而是散布在通往干地路线上的不同地点。缺少命令与控制对个人的自信来讲，是一种极大的摧毁力量，特别是对我们来讲。我们还不是一支训练有素的队伍。在那种情况下，人们在彼此之间寻找自信和能量。不论动机是“我必须坚强，我要帮助其他的人”还是“我不能放弃，不要在别人眼中成为懦夫”，只要达到振奋的效果，就足够了。对那些有一两个搭档的人来讲，这种团队精神还能起点作用，但是对那些孤单的人来讲，情况只有更糟糕。

我们陷入了“双失”的困境。责任感的丧失，导致教官决定让更多的人以最快的速度走出沼泽地。然而，如果我们大家都停下来等待救伤直升机，那么伤员的数目就会远不止现在这些。这是一个正确的决定！不幸的是，连队断裂成了小组，这强烈降低了命令的执行与教官的控制能力。大家面临这种取胜无望的情况时，教官必须对此做出反应。缺少决策的后果是严重的。虽然我真的不愿意谈起那件事——军事行动开始变得很混乱，但是事实情况就是如此。

队伍不断前进，我已经不去想整个队伍的问题了，我想的就是怎样从沼泽地里逃出去，求得生存。我想："嘿，现在不是我能做主的时间。我已经失去好多时间了。我还有老婆和孩子。现在不是我想别的问题的时候，我要从这里逃出去。"当我意识到情况是多么糟糕时，想到刚才渡过的索桥时，我立刻振奋了起来，同时也感到无比恐惧。这不是"嘿，让我们互相帮助、共同前进"的问题。我变得兴奋起来——不是高兴，而是兴奋。我完全进入了状态，把所有精力都放在了自己和周围人的身上，并且做到我应尽的那一份责任，帮助我能帮的每一个人逃脱险境。

我们班上的八个人首先抵达了干燥的陆地。现实，得救了的现实，成了对我的自信的最好奖励，我的心里感到一些慰藉。我从没有怀疑自己是否能够生还，但是成功地逃出来还是让我感到高兴。我们走到山顶，扔掉装备。立刻，我们的注意力就转移到了那些还在沼泽地中挣扎的士兵身上。

我们升起火堆，以此来作为信号；还使用了手电筒，还把军用水壶绑在一起发出声音，意思是："嘿！我们到干地了。朝这个方向走。"教官每隔几分钟左右的时间就发射一枚降落伞照明弹。这样，过了一个又一个小时，单个的士兵们，还有成双结对的士兵们开始从沼泽地里走出来。并非每个人都是单独一个人，而是分成了很多小组，他们按照自己的前进速度，沿着自己确定的方向，以自己的办法走出了沼泽地。最终，我们看不到再有士兵从沼泽地里出现，尽管我们还是能够听到远方的叫喊声，可是我们无法确定他们的方位，也不知道他们在喊些什么。

那一天，有很多士兵的情况比我更糟糕。我真希望自己能够做出更多的事情，但是基本上行不通。一则黑暗使我们

无法看清楚；二则我们自己的状况也不妙；三则缺少合适的装备，我们所有人都在同一条船上。如果你在河水里，不管你是谁，不管你是什么人，你都会感到疼痛。而当我们走出水域，我们的身体立刻就暖和起来，大家很想重新回到水中，帮帮忙。但是这样是在做傻事。很幸运，教官在这一点上，比我们更加清楚怎样是正确的。

我不知道自己没有患上低温症的原因——也许我患上了，我也搞不清楚。我很清楚自己的身体能够感受到那种恶劣环境的影响，但还是有一种激情在我内心里涌动。这种激情，让我一直保持清醒，特别是看到其他人的身体严重受损之后，我就更加兴奋。有一点我很确定，总会有人带领他们走出来的。直到第二天早晨，我们才得知有四名士兵死去。听到这个消息，我有一种崩溃的感觉。多么惨痛的教训啊！这四个人里面，有三个是 Bravo 连的——也就是我们连的，有两个是和我一同进的校门，有一个还是我们班的。他们就是我身边的人，我也在他们同样的困境之中，也有可能死掉的啊。

游骑兵学院赋予学员一种特殊精神："没有克服不了的困难。"就是这种信条，让游骑兵学院变得不同寻常，也让这里的毕业生们出类拔萃。但那天出现了一场不幸的悲剧，造成悲剧的原因就是在错误假设的基础上所做出的一系列常规决策。这一切都可以追溯到水温问题。不管当天水温到没到 50 度，都会假设已经达到进水标准。那天沼泽地的水也不会太深，因为假设就是那里没有太深的水。你需要具有克服困难的意志，但在处理事情时，必须还要保持审慎——你要分清楚"什么时候是在锻炼意志，什么时候是在做蠢事。"

这场悲剧发生在 1995 年 2 月 15 日，是游骑兵建校 44 年

来最为恶性的一次意外事故。事故中死亡的四名士兵分别是：米尔顿·帕默上校，27岁，来自印第安纳州的费雪；斯宾塞·道奇少尉，25岁，来自纽约州的斯坦利；柯蒂斯·桑西少尉，23岁，来自新罕布什尔州的罗切斯特；诺曼·悌尔曼中士，28岁，来自密西西比州的格林纳达。此次事故曾见诸报端："他们也要从此次事故中吸取教训，如同战场上的年轻士兵一样：那些年轻有力的人自以为能够永垂不朽，但是事实上，他们更容易受伤，而且最终会被人们遗忘。"(Philip Caputo，"The Black Badge of Courage，" Esquirt，September 1995，page 98)

鞭策自己，以身作则

那天我一直没有让"放弃"这种想法进入我的念头。我集中精力，想的就是如何求生。没有幻想的空间。我对即将来临的成功毫不怀疑，否则，我可能就放弃了。在那种情况下，我做的就是保持竭尽全力，带领其他士兵冲出困境。要是有一点点哀诉的想法，我都做不到那样。从中，我总结出最为宝贵的领导力经验——以身作则。当情况极度糟糕的时候，人们的斗志很难被激发起来。如果连我自己没能振作、能做出必须之事，那就更无法希望别人会振奋起来了。作为一名领导者，你必须亲临现场，必须冲上前线，如果你退缩了，那就不会有人前进。

我对自己有了认识，我的精神很坚强，我不是临阵脱逃之辈，我能够适应环境、抓住机会。在情况最为糟糕的时候，反而是我表现更为出色的时候。在一开始，我的学员间评分成绩就相当不错，即使我在班上没有任何亲密的伙伴。

我的分数不是朋友偏向的结果。每通过一个阶段，我的学员间评分成绩就会高一个档次。最后一个阶段结束的时候，成绩已经进入前百分之十的行列。我把这归功于自己在重压条件下能够做到胜出他人。

我深刻体会到精神因素对于成功多么重要，它决定了一切。据我所知，当初来到福特堡的时候，每个人的身体状况都不错。但是大量的训练，以及食物与睡眠的缺乏，在很短的时间之内，就让他们的身体条件不断下降。虽然正规体力训练、徒手搏击训练和刺刀训练结束了，但是后面的课程仍然有体力要求。不过，如果我们的身体状况都一般，学院不会让我们做身体承受不了的任何事情。那么学员间的最大差异就来自于心理素质方面。

那些心理素质好的人会承担自己分内的责任。并非心理素质好，就能够成功；但是，有一点可以确定：他们不会放弃或者退出。大部分时候，那些握紧自己手中的枪并认定“不管遇到什么情况，我都能够坚持下来”的人们，就是坚持下来并取得成功的人。这些游骑兵也许没有做到最好，也许不是体力训练中最强壮的士兵，但是他们的心理素质，能够确保他们第二天还在训练场上出现，做那些应该做的训练，并且获得通过。

只有看到他们在行动中的表现，你才能够分辨哪些人是心理素质好的人。只有在真正陷入困境、背水一战时，你才能够看到他们的本质，看到他们到底是由什么组成的。而在陆军部队里，常规而和平的训练是达不到那种强度的。当我们进行野外训练时，我们不会让士兵们进入极端考验心理和精神的环境。学院试图通过持续的军事行动，来达到训练学员的目的。你不必真正进入那种极端的环境。但是，作为一

名普通的士兵，除非你参加战斗，否则你不会感受到我们在游骑兵学院所接受的训练。我的经历，让我更加了解自己。而这种了解，无论对我作为领导者，还是作为一个普通人，都有深远的影响。

经历了游骑兵学院的训练之后，我对人们有了更高的要求。如果你想来到我这里抱怨、博取我的同情，那么你找错了人。通常，我没有那么多同情心。野外训练的时候，我期待身边的人受过战争的训练，我想确保他们在精神上坚强起来。任何借口都是不可接受的。那些艰苦的环境，我都经历过了。如果哪位士兵仅仅由于对野餐或者帐篷不满（我们称为野外训练）就对我抱怨，那么如果真的遇到压力和挑战，他们又将会作何反应呢？我不要对他们表示怜悯；我是要把他们推向更高的高度，超越他们自己所感知到的极限，提升他们的精神力量，改变他们对自己的看法。

游骑兵亚当之路

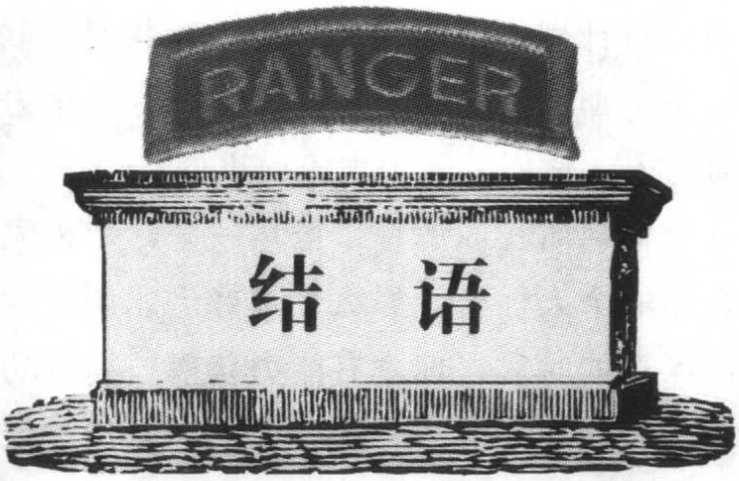
你将获得最为基础的领导力实质总结和获得成功的最简单的方法。这两者都是简单却又首要的概念。

第一个概念是说，你不需为成功而寻求允许。史蒂夫·亚当之所以做事情，是因为他能够做到，或者说至少因为他可以尝试。一旦你接受这种总结性表述，那么就能释放出很大能量。你不需为成功而寻求别人的允许！悲哀的是，在今天这是一种异常想法。每个人都在四周等待，都在听着广播、看着电视，希望有人告诉他们可以去追求成功。然后他们又会等待简单的线路图。而现在你已经拥有了最基本的课程，你已经得到允许去追求成功，所以现在就出发吧！

通向成功的线路图看起来就像那个可怕的夜晚，游骑兵们走出沼泽的路径。停停走走、曲曲折折；互相交错、反反复复；而且不幸的是，有时还会突然中断。当你从小艇上登陆的时候，只有一种选择，就是前进。这里就是获得成功的最简单的方法——你必须一直前行，直到生命终止。

我们所见的、所做的每件事情都是绝对有限的。只有如此之少的人获得成功，其中一个原因就是只有少数人才能理解，成功路径的长度和方向是无法度量的，除非在你走完这条路之后。成功当然可以清楚定义，但是通向成功的路径，可能感觉有点像是穿越黑暗沼泽时的攀援。中介目标是一棵棵树木，成功的目标就是干地，在那里你可以生一堆火。但是在到达干地之前，没人提前知道路线，也没人知道路线有多长。

对你来说，认识到这一点只是一件事，但是作为领导者，你并不是单独前进。你的团队也需要意识到路径的模糊性，也需要感受到已经获得追求成功的允许，并知道为了完成任务可以做任何需要的事情。



结 语

在我们的日常生活中，有那么多组成部分。我们拥有自己的目标，同时也面对大量的困惑和冲突，错综复杂的联系以及情感。生活凌乱棘手。成为一名领导者，可能更加生活混乱。为什么我会把汉堡包、绳子和拥抱这些故事包括进来？因为它们是真实的！在你的环境里面也如此，即便你以每小时一百英里的速度冲向目标，这些事物也不会消失。

《没有任何借口》中的游骑兵们把你带上了一条独一无二的道路，向你说明领导力课程。这些课程循序渐进，从坚持不懈的先决条件，到成功的不断取得。中间的那些例子，创造了一个可靠的领导力实践和准则框架，今天，你就可以开始运用。

首先，你可以立刻评估团队的前进路线。我们讨论了许多次路线与目标，就像谈论饥饿的次数那样多。我的故事讨论的是一个通向更多动力的路线的重要性。德克斯·唐纳在确定路线时，让他的队伍参与进来。马克·钱德勒说明了知道最终目标的样子的重要性。大卫·斯托克维尔则告诉我们，抵达任务终点，你必须在动身之前识别出路上的细节。

一个计划，其核心重要性在于不可拒绝性。不过，在现实生活中，如果推行计划像书本上那样简单，我们也就不需要领导者了。你正是那个在一次战术任务中，保持精力集中，并呼喊手电筒的人，你能够赋予大家前进的动力。

朗斯·巴格利向我们解释，虽然一个计划很完美，但是如果不符合你的个人性格，那么你最好迅速调整计划。只有在你对自己满意的时候，你才有能力获取长期成功。埃里克·沃纳提醒我们，如果从一开始，你就抱着持之以恒和没有借口的态度，那么你会更有机会在团队中慢慢灌输成功的习惯，让每个成员都与你共同作战。即使困难看起来不可逾越，团队的力量也会助你突破前进道路上的障碍。这种能力和信心的增长，会使得过去的困难变得容易。约翰·赫特则提到，考验是值得的，因为它们可以培养领导者的信心和期望。最后，超凡的成就只属于那些自豪的人们，而自豪又只会与坚持不懈者为伍。

斯考特·夏普不仅仅坚持不懈，他还向我们展示了尽责的重要性。一旦我们通过了计划并开始执行，那么对于领导者而言，最重要的就是要尽职尽责，无论何种水平。为了让我们的故事保持完整，史蒂夫·亚当更为清楚地告诉大家，直到生命的尽头，你都必须履行自己的责任。

领导力是一个既迷人又累人的话题。可能狂乱而又无章可循，也可能是你一生都未做过的值得之事。毫不奇怪，写领导力方面的书籍，也同样要面对那些领导力特征。每个故事都在领导力的绳索上打了一个结，而围绕的中心都是我在本书开篇所强调的两条领导力准则。

定位自己的责任并付诸行动，自省并自我完善。

这两条领导力准则是全书的主线，也可以作为你生命的

主线，不过你必须与自己的知识结合在一起。当电影导演说“开拍”的时候，每个人都希望那个人能动弹起来，他们的希望寄托在房子中间的死尸上。当每一个生者在行动的时候，死尸躺在那里，等着被人抬走埋掉。不要把脸朝下躺在那里等着别人把你抬走！现在就行动起来！

特纳上校把责任总结得非常好。“有些人会告诉你不行，不要听那些人的话。”那些人是无能之人，是找寻借口之辈。他们所想的是“为什么我不行？”而不是“我该怎样？”对于前一个问题的回答，就是来自借口。我们用了整整一本书的笔墨，向你展示成功的游骑兵们的例子，就是告诉你，他们拒绝借口。如果这些战士中有人向放弃的念头屈服，那结果可能截然不同，而且亦可预见。你必须避免借口，无论主观也好，还是客观也好。你惟一不能做的一件事，就是听那些说你不行的人的意见。在生活中，无论你制定了什么决定，都要为它们负责。

从定义上讲，你负责开发自己的自知能力。其他任何人都不能代替你。你已经阅读过本书，也看到了每个人所经历的个人发展阶段，以及这种个人发展如何在日后的生活中帮助他们。如果不是从舒适跨越到不适的环境中，从而进行自我发现，那么他们就不可能处在今天的位置。你是否曾经思考过自己如何才能发展？你是否曾经思考过自己的弱点并求改进？你是否曾经树立过目标，并以我在本书开头所建议的方式拓展自我？如果你还没有，那么你就只是在遵循普通方法，最终会走向失败。

有些游骑兵学院的毕业生在生活中却会失败，你是否感到疑惑？到底为什么呢？如果他们在这样一种出色的领导力训练中坚持下来，那么他们不应获得超过一般水平的成功

吗？原因很简单——他们没能充分利用学院所提供的至少一到两次机遇。读完这本书后，你现在和他们一样，有着同样的机遇。他们或者没有思考需要学习的东西，或者没能将所学的课程付诸行动。而你现在知道了这些事实，你已经拥有了力量。这些毕业生错过了一些课程，或者没能遵照这些课程，而你可以按照同样的课程采取行动。无论你现在身处何地，现在都可以制定计划，然后奋勇前进！

诚然，一本书所面临的部分挑战，就是它仅仅是一本书，而不是可以整合进你的日常生活并能保持你现在所感到的激励状态的项目或者系统。我现在的目标是帮助你把概念与现实这两点联系起来。为了达到这个目标，你也要确定个人与组织的领导力是自己所求的东西。我鼓励你现在返回简介部分，在那里我阐述了领导力哲学的重要性，然后下定决心，迈出通向未来成功的最为关键的第一步！

我期待着听候你的胜利！

永做先锋！

术语、缩略词与概念

1LT 中尉/O-2。在军官等级中，少尉之后晋升的第一级军衔，主要担任排长职位或连队/营队参谋。

2LT 少尉/O-1。陆军部队中级别最低的军衔，主要担任排长职位。

5-50 坚固的尼龙绳，在战场上可以有 1001 种用途。可以单独购买，降落伞上使用的就是这种绳索。

AAR 行动总结。在行动结束之后的正式或非正式总结，主要内容是优势、劣势和经验总结。

ADA 防空炮兵。陆军部队的一个分支，负责保护部队免受空中袭击，装备有各种地对空武器。

AG 炮手助理。这一位置往往最为费力不讨好。炮手助理要背扛沉重的机枪三角架，此外还有备用的 M60 弹药。然而却得不到 M60 机枪手所能得到的赏识。

admin; going admin 修整；进入修整状态。是一种低级别的准备行动，包括各种放松活动，例如整理衣服、检查武器和安全保障工作。

Airborne School 空降学院。在佐治亚州班宁堡进行的

为期三周的训练，课程设计目标是检验学员们的体能，并教会他们在从行进飞机上空降时，如何做好技术和心理准备并安全着陆。

AIT 高级个人训练。基础训练的下一阶段训练，根据兵种教授战士更多具体技巧。

AK－47 标准苏联步枪。非常轻便并易于操作，大多数情况下都非常有效。

alice pack 见 **rucksack**。

AOAC 装甲部队军官高级课程。为成功的装甲部队排长准备的课程，目的是为连长职位输送高级军士和初级上尉。

AOBC 装甲部队军官基础课程。装甲部队分支新任少尉参加的第一个训练课程，目的是为排长职位和武装部队输送军官。

APL 副排长。

azimuth 通过指南针确定的方位角。

bat boy 从游骑兵营招募的战士。

BDU 丛林迷彩服。上有黑色、绿色和褐色图案伪装，是陆军部队主要的统一着装。

belay 固定保护绳。登山时的一种安全设施，登山者系上固定保护绳，并把绳子末端紧紧固定，就可阻止失控下降。

butt stroke 枪托击打。在刺刀训练中经常使用的命令。像标枪一样举起步枪，但同时使用双手。当向敌人迈近时，枪托朝向敌人脸部做刺杀击打。

C－130 螺旋桨军用飞机，有多种用途，例如空降行动。

C－141 与 C－130 螺旋桨飞机类似的喷气式飞机，但比前者体积大。

CAS 混合兵种学院。位于堪萨斯州的莱温沃斯堡，学院设计的课程是将军事决策过程分解教授给年轻军官，目标集中于使用简洁合适的军事手段。

cat eyes 猫眼。在巡逻帽后部缝制上的两个小照明点，游骑兵可以凭借猫眼在黑暗中跟随前方部队。

cellulites 蜂窝组织炎，是一种皮肤组织感染疾病，可恶化成危险疾病。

chem. light 化学灯。一种透明的圆柱体，尺寸约为大铅笔般，内含两种化学制剂，由一种玻璃器皿阻隔开来。当把圆柱体弯曲时，玻璃器皿会破碎，两种化学制剂混合发出氖光，最多可以持续 12 小时。

City Week 城市周，属于游骑兵评估阶段。游骑兵学院在佐治亚州班宁堡最初五天的课程。这个测试阶段的设计目的，是淘汰那些在体力上无法适应随后数周严酷训练的士兵。

class As 绿色的半正式军服。上可佩戴绶带和非领导军衔标志。

clear – cut 指伐木者在运走木材后留下的废弃物。四周都是各种大小的树桩和枝条，难于穿越，因为几无落脚之地。

compass man 定向兵。在巡逻队中通常尾随定位兵之后，位于队伍的第二个位置。负责按照巡逻队长的命令，引导队伍按照正确的方位角前进。最佳的野外定向士兵经常在这个职位上发现自己的天赋。

CPT 上尉/O – 3。在军官等级中，少尉之后晋升的第二级军衔，主要担任连长职位或者营队/旅参谋。

C ration 在快餐速食（MRE）之前的定量供应。食物盛

装在盒子和金属罐头中而不是塑料袋中。金属罐头需要开启，因此会包括 P－38 开罐器。

CSS 军务支持。

DA 陆军部。

Darby phase 达比营阶段。城市周之后班宁堡训练的第二阶段，地点在达比营，包括巡逻入门课程，并训练学员在极度疲劳的情况下尽力行动。

DAS－C 在诺克斯堡设置的游骑兵预备课程，训练军官和士兵为进入游骑兵学院做好准备。

deadfall 见 **clear－cut**。

desert phase 沙漠阶段。训练地点位于犹他州的杜格威试验基地和得克萨斯州的布里斯堡。教授学员如何在沙漠环境中进行巡逻。现已不再属于游骑兵学院的训练阶段。这一阶段的特征是极远的行军和寒冷的夜晚，既包括夏季班，也包括冬季班。

DMI 西点军校的军事指挥系。

droning 一种半睡眠变化状态，通常在行军许多小时后，之前几天睡眠极少的情况下会出现这种状态。症状包括独自走进树林，与树木说话或者把住处安扎在树木里并期待苏打水从树根冒出。

DZ 降落区。在空降跳伞中为战士指定的一片着陆地。

E－2 二等兵。班队成员。通常是携带 M16 步枪的步兵，或者是背运三角架和备用 M60 机枪弹药的炮手助理。

E－3 一等兵。班队成员。通常是携带 M16 步枪，或班用自动武器（SAW），或 M60 机枪的步兵。

E－4 特种兵。通常担任副组长。

E－5 中士。在班队中担任组长。

E-6 未授衔上士。担任包括两个小组的班队班长。

E-7 授衔上士。在一个排的军士中级别最高。

E-8 军士长/无委任状上士。无委任状上士是一个连队中级别最高的军衔，负责连队的许多行政和领导事务。军士长则在营队以上的队伍中就职参谋机构。

E-9 士官长/军士长指挥官。士官长在营队以上的队伍中就职参谋机构。军士长指挥官则在营队中甚至更高级别的军队中具有显赫地位，担当军士事务的顾问。

e-tool 挖壕工具。一种前端锋利的小铲子，可以巧妙地折叠起来，折叠后约为膝上型计算机三分之一至二分之一大小。可用来挖洞、砍树，在猫洞中可折成一把小椅子。

EIB 特等步兵勋章。通过测试后的一种奖赏，只授予步兵战士和军官，需要很高水平的一系列步兵专业知识和基本战士技能才可获得。

fart sack 睡袋。

Florida phase 佛罗里达阶段。训练地点在佛罗里达州埃格林空军基地的詹姆士 E. 拉得营地（6号附属营地）。这是训练的终极阶段，此前所学的所有技能都将付诸实战，巡逻以排为单位，内容为难度更大的突袭任务。这一阶段的特点为长途行军。

FSO 军火支持军官。归营长指挥，负责关于军用资产合理组合的具体计划与顾问工作。

FTX 野外战地训练。在非驻防野外的训练，学员们的巡逻训练都属于野外战地训练的一部分。

G-2 师级情报局军官，也是“获得情报”的俚称。

grid coordinates 在军用地图上使用 X-Y 坐标标明的精确定位。

Gulag 班宁堡游骑兵军事合成体中的建筑，建于“二战”期间，供等待再次进入游骑兵学院的学员住宿用。

gunnery 坦克的火力射程。在静止和行进两种实战演习中，武装部队司令官可凭此检验战士训练和坦克维护的程度。

humping 背负军包行军。

hypothermia 低温症。由于长时间暴露在寒冷环境中，引起的内脏体温过低。

ID 身份。

Ike Hall and South Aud 艾克礼堂与南大厅。西点军校两个气派的礼堂。

IOAC 步兵军官高级课程。为成功的步兵部队排长准备的课程，目的是为连长职位输送高级军士和初级上尉。

IOBC 步兵军官基本课程。步兵部队分支新任少尉参加的第一个训练课程，目的是为排长职位和武装部队输送军官。

Jump School 见 **Airborne School.**

Kevlar 凯夫拉尔头盔。取代“二战”时期钢盔的一种标准保护性头盔。

LBE 承重装备。一些与宽大的绿色腰带相连的挂钩，可承挂军用水壶、弹药包、小刀、急救包、手电筒以及其他战士自己选择的物品。在野外战地环境中，与丛林迷彩服一起穿着。

leaders recon 队长侦察。队长们可以利用这个机会接近目标，并判断如何组织部队取得成功。

LOM 动机不足声明书。如自愿退出游骑兵学院，可提供给个人填写。是对部队生涯的死亡之吻，同时也是退伍自

愿书。

LP/OP 观测哨位。是安全保障的一部分，至少配备两人，哨位一般在主力部队的前方或侧面，如敌军靠近则可提前发出警报。

M14 木托步枪。在越南战争开始之前一直使用此种步枪，后被 M16 取代。

M16 rifle 标准美国陆军个人武器。射程约为 300 米。

M60 Machine Gun 机关枪，射程约为 1 000 米。重于 M 16 步枪。

mafia 秘密团伙。指 82 空降师中一群身份不明的军官和军士，他们形成了一种裙带关系，招募曾经在该师服役的战士重新回来，关系甚于校友。

medevac 救伤直升机。救助空中或地面伤员的医用直升飞机。

member of squad 班队成员。也称为乔、乔·斯纳夫或斯克迈德莱普。在巡逻队伍中承担责任最低。任务很简单，就是跟随前一个士兵，并且不能睡着。

minus and plus 减分与加分。教官可以对出色的表现给予加分，也可以对失败行为给以减分，是教官的一种行政权力。各有大和小两个级别。同一级别的加分和减分可相互抵消。

mountain phase 山地阶段。训练地点位于佐治亚州达隆尼加的弗兰克 D. 迈瑞欧营地。包括在迈瑞欧营地和由那山脉的登山训练。这一阶段的特点是在极度崎岖的山地和森林地形中紧张行军。

MP 军事警察。陆军部队的一个分支，负责加强军事岗位的纪律。

MRE 速食快餐。实行定量配给，以棕色塑料容器包装。

MSG 见 **E-8**。

NCO 军士统称。包括 E-5/中士至 E9/士官长之间所有的军衔级别，亦用来指陆军部队的支柱力量。

OCS 候补军官学校。接收符合标准的现役士兵及军士，并培养为军官。

OER 军官评估报告。陆军部队中对军官评分和晋升的一种体系。包括一系列的选项评分表，由军事行政管理系统对军官在评估前期的表现给予评分，每年至少举行一次。

OPORD 行动计划。一种军事方法，将复杂任务的信息组织成便于传播下达的计划。

ORP 目标集合地。

P-38 can opener P-38 开罐器。一种微型的金属手柄，不长于一英寸半，手柄四周绞有锋利的曲边。

PAO 公共事务军官。在媒体前代表军队。

PCS 身份永久改变。

peer evaluations; to peer; peered 学员间评估。每个训练阶段结束后，每个班队内部都使用这种评分体系。班队内的每名成员都对其他成员评级，分数可从最高至最低。综合分数最低的学员将淘汰出班队，循环至下一班级或被学院开除。很久以前这种做法称为生还评估。

peer ratings 学员间评分。每名游骑兵学员都可以对班队中的其他成员给予最好至最差之间的评分。这种方法可以促进学员对班队做出贡献。得分在末尾一定百分比例的学员通常会被循环至下一班级，或从课程中淘汰。

PFC 一等兵。见 **E-3**。

Plus and minus 加分与减分。见 **minus and plus**。

pogie 食物/快餐。

point man 定位兵。安全保障的一部分，这个岗位会最先看到敌军并警告巡逻队的其他成员，不准独自逃跑，不准令巡逻队的其他成员被敌军惊袭以至不能做出合适反应。在巡逻队伍中是排头兵。

POW 战俘。也作 PW。

PSG 排级军士。在一个排中是级别最高的军士。通常为 E7/授衔上士或 E6/未授衔上士。

PT 体力训练。通常包括体操、俯卧撑、仰卧起坐、单侧跨跳等等，也包括跑步。

PVT 二等兵。见 **E-2**。

Ranger Battalion 游骑兵营。空降组织，可做出快速反应兵部署至战斗区域。美国军事力量快速机制的一部分。可猛烈攻击或保护某一区域。其中所有的军士及军士以上军衔都需具备游骑兵资格。

Ranger eyes 见 **cat eyes**。

Ranger Regiment 游骑兵团。联合总部，管辖所有的游骑兵营。

RAP 游骑兵评估阶段。见 **City Week**。

recycle 循环。由于某种原因将某一学员开除出班级，同时给他在继续完成课程之前重复该阶段训练的机会，即某一阶段的重复训练。

RHB 游骑兵手册。游骑兵学员的圣经。关于游骑兵任务和信息的一站式参考中心。

RI 游骑兵教官。游骑兵学院的教员。在巡逻中与学员们一起行进，并评估学员表现。负责判断学员通过还是未通

过训练。

RIP 游骑兵军令项目。为进入某个游骑兵营的战士准备的预备课程。

ROTC 储备军官训练组织。一种全国性的大学组织，训练学生成为武装部队军官。

RTO 无线电操作员。详细地说，该士兵负责背携PRC-77无线电和备用电池，还要不断监视无线电，保持通信状态。

rucksack 军包；帆布背包。一种深绿色或加以伪装的大背包，用来携带战场上需要的所有装备。通常数天不需补充里面的装备，重约60至80英镑甚至更多，也称alice pack。

S-1 副官。军队参谋机构成员，负责所有琐碎的行政活动。在营级单位，副官安排营长日程表，并掌管人事活动中心（PAC）。

S-2 营级或旅级情报军官。

S-3 由少校担任的营级职位，亦指军事行动军官。负责战略行动计划的制定和营队内部人员的协调。

sat 满意的。

SAW 班用自动武器。

SFC 授衔上士。见**E-7**。

SGT 中士。见**E-5**。

shelter half 一个小型双人用帐篷的一半。同住者拥有另外一半的空间。由厚帆布制成。

sick call 病号检阅。由于身体疾病或受伤，战士可以利用这种形式申请医师诊断。

Slug 俚称，指西点军校的一种处罚，即军校学生需往返

行军。

SMG 军士长。见 **E-9**。

SPC 特种兵。见 **E-4**。

SSG 未授衔上士。见 **E-6**。

stand in the gap 多种解释：在自由与限制之间；当无人愿往时，填堵战场上的中空地带。

T-1 接线电话。比两个罐头和一条电线高级一层。

TA 50 军用战地装备。包括许多物品，例如罐头、承重装备、凯夫拉尔头盔与挖壕工具等等。

TAC officer, OCS 候补军官学校的战术军官，负责一连候补军官，不仅充当干部角色，而且是行政活动的联系点。

TAC officer, West Point 西点军校的战术军官，是负责一连干部的上尉。负责强化纪律、传递军事指挥部下达的信息。对干部来说是信息源。

TMC 战地诊所。小型治疗设施，可以诊断并治愈大多数轻微疾病。

TRADOC 美国陆军训练与条令司令部。

TVD 田纳西峡裂。阿巴拉契亚山脉的一部分，游骑兵学院在巡逻中利用陡峭山地攀爬测试学员。

walk the area 往返行军。西点军校的一种处罚设计，军校学生需往返行军。这种处罚使用不多，以小时计算，一般为 4 或 8 小时，但有可能非常严重。周六，军校学生在检阅之后，在中心区域往返行军。

XO 主任参谋。营级职位，由少校担任。在营队中，该职位级别较高，负责营队内部各个功能部门之间的协调，在营队指挥部中位居第二。

团体领导力训练

《没有任何借口》这本书的部分目标，是尽可能为你理解领导力产生积极影响。抱着这个目标，教授这些准则，并将它们整合进希望得到指导的人们和公司的日常生活中去，就具有十分重要的意义。

每个公司都具有未被开发的领导力潜能。今天的业绩与潜能之间的差距，就是明天能够在市场上多得的胜利。对于公司领导力，你没有更多选择权。你或者可以通过有目的有计划的努力培养你的领导者，或者更换人选。不幸的是，更换人选是件费时费力又费钱的事情。

在现有的领导团体下，要想形成更富激情的领导力核心，并收获更多的成果，我向你推荐为你的组织定制的团体领导力训练。你需要将领导力份额提高到尽可能接近潜力极限的程度，并保持这个份额不变。

作为一名企业主，我始终强调需要不断关注领导力，并在组织内部不断开发领导力。现在我是九个截然不同的企业的创立者和拥有者。其中两家企业的规模已达数百万美元，而其余七家也紧随其后。这七家企业分属七个不同行业，而

且至少有六家要实现全国经营。尽管它们的具体业务各不相同，但是公司管理中的领导力技巧，始终是我们能够成功的最重要因素。

我觉得，企业中的数学非常简单。在领导力资本和货币资本之间，存在着正指数关系。我相信团体领导力培训能够在组织中开发出领导力潜能，并将之转化为可以直接提高创新效率、增加利润和增强竞争力的动能。

欲获得我的详尽联系方法，请登录 www. NoExcuse Leadership. com。

——布瑞斯·巴勃

Document generated by Anna’s Archive around 2023-2024 as part of the DuXiu collection (https://annas-blog.org/duxiu-exclusive.html).

Images have been losslessly embedded. Information about the original file can be found in PDF attachments. Some stats (more in the PDF attachments):

{
  "filename": "44CK5rKh5pyJ5Lu75L2V5YCf5Y+jLS3nvo7lm73muLjpqpHlhbXnsr7oi7HnmoTooYzkuLrlh4bliJnjgItfMTEyODkwOTEuemlw",
  "filename_decoded": "\u300a\u6ca1\u6709\u4efb\u4f55\u501f\u53e3--\u7f8e\u56fd\u6e38\u9a91\u5175\u7cbe\u82f1\u7684\u884c\u4e3a\u51c6\u5219\u300b_11289091.zip",
  "filesize": 52209247,
  "md5": "0321c4b543856ddafc00eef858d7a2f2",
  "header_md5": "ef81e1c9ad1a4b44b6f9bee7711a5a83",
  "sha1": "8e19e3669d3a2609d4f6addc7ae00b8f61f9a533",
  "sha256": "c86cbe4d64a09a7662c0a2ee7267b973d8b96bb7febcd506f7ae528648f67a5f",
  "crc32": 3619921234,
  "zip_password": "",
  "uncompressed_size": 54303786,
  "pdg_dir_name": "",
  "pdg_main_pages_found": 365,
  "pdg_main_pages_max": 365,
  "total_pages": 376,
  "total_pixels": 1463091200,
  "pdf_generation_missing_pages": false
}